

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MBA GESTÃO EMPRESARIAL**

**IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA COD NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO  
BRASIL JURISDICIONADAS PELAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE  
CURITIBA E DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS NO ESTADO DO PARANÁ.**

Autor: Maria Imaculada Gonçalves de Almeida  
Möllmann

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal  
do Paraná para obtenção do título de especialista em  
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof.Dr. Acyr Seleme

CURITIBA  
2004

# SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS, GRÁFICOS, TABELAS E FIGURAS	v
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>01</b>
1.1 OBJETIVO GERAL	03
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	03
1.3 JUSTIFICATIVA	04
1.4 DESCRIÇÃO DO DOCUMENTO	04
<b>2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA</b>	<b>06</b>
2.1 INFORMAÇÃO VERSUS APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	06
2.2 CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPE – IDENTIFICANDO INTELIGÊNCIA E DISSEMINANDO CONHECIMENTOS	09
2.3. A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE	12
2.4. A GERÊNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL	15
2.5 GESTÃO DE ESTOQUES DE CONHECIMENTO	16
2.6 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	22
2.6.1 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS– PERSPECTIVA FINANCEIRA	23
2.6.2 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS – PERSPECTIVA CLIENTES	24
2.6.3 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS – PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	24
2.6.4 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS – PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	25
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>26</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	26
3.1.1 PERGUNTAS DE PESQUISA	27
3.2 PRINCIPAIS CONCEITOS UTILIZADOS	28
3.3 DELIMITAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	29
3.5 DADOS: FONTES E INSTRUMENTOS	30
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	34
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO</b>	<b>36</b>
4.1 DISPONIBILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES NO BANCO DO BRASIL ANTES DA ESTRUTURAÇÃO DO COD	36
4.2 SISTEMA COD – CONSULTORIA ORGANIZACIONAL À DISTÂNCIA	38
4.2.1 OS MÓDULOS DO SISTEMA COD – CONSULTORIA ORGANIZACIONAL À DISTÂNCIA	40
4.3 LABORATÓRIO DE GESTÃO – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	60



4.3.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TREINAMENTO	61
4.3.2	EXPECTATIVAS DO TREINAMENTO	62
4.4	QUADRO SINTÉTICO DO COD POR PERSPECTIVAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (BSC)	63
4.5	ÍNDICES DE DESEMPENHO – EVOLUÇÃO 2002/2003	69
4.5.1	ESTRATÉGIAS E OPERAÇÕES	72
4.5.2	RESULTADO ECONÔMICO	76
4.5.3	PROCESSOS INTERNOS	78
4.5.4	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	85
4.5.5	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	89
4.6	IMPACTOS DETECTADOS COM A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA COD NA GESTÃO DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL JURISDICIONADAS PELA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE CURITIBA DO PARANÁ	92
4.7	IMPACTOS DETECTADOS NA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA COD APÓS TREINAMENTO LABORATÓRIO DE GESTÃO – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL JURISDICIONADAS PELA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE CURITIBA DO ESTADO DO PARANÁ	105
4.8	IMPACTOS DETECTADOS COM A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA COD NA GESTÃO DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL JURISDICIONADAS PELA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS DO PARANÁ	108
4.9	IMPACTOS DETECTADOS NA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA COD APÓS TREINAMENTO LABORATÓRIO DE GESTÃO – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL JURISDICIONADAS PELA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS DO ESTADO DO PARANÁ	119
4.10	RESULTADOS E PERCEPÇÕES OBTIDOS COM A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA COD APRESENTADOS POR PERSPECTIVA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO BANCO DO BRASIL	122
4.10.1	ESTRATÉGIAS E OPERAÇÕES	123
4.10.2	RESULTADO ECONÔMICO	124
4.10.3	PROCESSOS INTERNOS	125
4.10.4	SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	126
4.10.5	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	127
4.11	TABULAÇÃO E ANÁLISE DAS OBSERVAÇÕES E COMENTÁRIOS DOS PESQUISADOS LOTADOS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE CURITIBA	128
4.12	TABULAÇÃO E ANÁLISE DAS OBSERVAÇÕES E COMENTÁRIOS DOS PESQUISADOS LOTADOS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	132
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	137

## LISTA DE GRÁFICOS, TABELAS E FIGURAS

## GRÁFICOS

01	Rating das agências do Banco do Brasil no Paraná 2002/2003	82
02	Rating das agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba	84
03	Rating das agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pela Superintendência Regional de São José dos Pinhais 2002/2003	85
04	Evolução da Perspectiva Satisfação dos Clientes das agências do Banco do Brasil no Paraná 2002/2003	87
05	Evolução da Perspectiva Satisfação dos Clientes das agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba 2002/2003	88
06	Evolução da Perspectiva Satisfação dos Clientes das agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de São José dos Pinhais 2002/2003	88
07	Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional das Agências do Banco do Brasil no Paraná 2001/2003	90
08	Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional das Agências do Banco do Brasil no Paraná x Brasil – 2º. Semestre de 2003.	91
09	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Tempo de Banco dos respondentes	92
10	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Área de Trabalho dos respondentes	93
11	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Média das respostas por alternativa	94
12	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Perspectiva Resultado Econômico	95
13	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Perspectiva Estratégias & Operações	96
14	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Perspectiva Processos Internos	97
15	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Perspectiva Satisfação dos Funcionários	98
16	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Perspectiva Satisfação dos Clientes	99
17	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Treinamento	105
18	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais – Tempo de Banco dos respondentes	108
19	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais – Área de Trabalho dos respondentes	109
20	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais – Média das respostas por alternativa	110
21	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Perspectiva Resultado Econômico	111
22	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais – Perspectiva Estratégias & Operações	112
23	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais – Perspectiva Processos Internos	113
24	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais – Perspectiva Satisfação dos Funcionários	114
25	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais – Perspectiva Satisfação dos Clientes	115
26	Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais – Treinamento	119

27	Forças Propulsoras – Superintendência Regional de Curitiba	129
28	Forças Restritivas – Superintendência Regional de Curitiba	130
29	Forças Propulsoras – Superintendência Regional de São José dos Pinhais	133
30	Forças Restritivas – Superintendência Regional de São José dos Pinhais	134

## **TABELAS**

01	Quadro sintético do conteúdo do COD segmentado por Perspectiva da Avaliação de Desempenho (BSC)	68
02	Evolução da base de conta correntes no período de 2002/2003	73
03	Evolução da captação de recursos no período de 2002/2003	74
04	Evolução da base de contas especiais no período de 2002/2003	75
05	Evolução da perspectiva Resultado Econômico no período de 2002/2003	77
06	Rating das agências do Banco do Brasil no Paraná 2002/2003	82
07	Rating das agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba 2002./2003	83
08	Rating das agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pela Superintendência Regional de São José dos Pinhais 2002/2003	84
09	Conceitos utilizados no Instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional do Banco do Brasil	89
10	Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional das Agências do Banco do Brasil no Paraná 2001/2003	90
11	Quadro comparativo dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional das Agências do Baco do Brasil no Paraná x Brasil 2º. Semestre de 2003	91

## **FIGURAS**

01	Tela Inicial do COD	39
02	Organograma da Rede Varejo do Banco do Brasil no Paraná	69
03	Agências da Superintendência Regional de Curitiba	70
04	Agências da Superintendência Regional de São José dos Pinhais	71
05	Diagrama da Avaliação de Desempenho das Unidades do Banco do Brasil	122
06	Ciclo de reforço Cód X Desempenho	138

## 1. INTRODUÇÃO

---

Os números são a linguagem dos negócios. A alteração da forma de medição muda tudo. Medir para aprender não é o mais comum em contraposição a medir para informar, avaliar desempenho e controlar. Entretanto, mesmo sem que seja o aprendizado o foco principal, é provável que até involuntariamente o aprendizado aconteça e conhecimentos novos sejam produzidos a partir de informações institucionais.

Nas organizações sempre há espaço para o aprendizado. De alguma maneira, intencionalmente ou não, as pessoas que compõem o universo organizacional estão mudando seu modo de pensar, estão agregando novas informações e técnicas. E mesmo que imperceptivelmente, estão transferindo conhecimento para outros, transmutando o conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Grande parte do conhecimento humano é tácito, e não explícito. Ao longo dos anos, as pessoas desenvolvem habilidades, adquirem informações, criam formas de trabalhar que são internalizadas muitas vezes inconscientemente. Do mesmo modo, acontece com as organizações, que acumulam conhecimento tácito: intuições, regras, valores, mentalidades.

O conhecimento tácito tende a ser tanto localizado como renitente, pois não é encontrado em banco de dados ou arquivos, livros ou manuais. Ele é criado e compartilhado em torno do convívio das pessoas. O conhecimento tácito se dissemina quando as pessoas se encontram e contam histórias, ou se elas empreendem um esforço adicional sistemático para descobri-lo e torná-lo explícito.

O conhecimento tácito precisa se tornar explícito; o que não foi dito, precisa ser dito, caso contrário, não pode ser examinado, aperfeiçoado ou compartilhado. É um ciclo virtuoso que nunca termina: identificação do conhecimento tácito, sua explicitação, permitindo que seja formalizado, absorvido e multiplicado; estímulo para que o novo conhecimento tome impulso e torne-se tácito.

Portanto, as organizações que desejem investir em pessoas, esse material intelectual que precisa ser trabalhado, sistematizado, capturado e alavancado a fim de gerar um ativo de maior valor. O que acontece com uma clara opção da organização pelo aprendizado constante.

Um dos elementos necessários ao aprendizado é a experimentação. Para experimentar é necessário conhecer experiências bem sucedidas e entender os erros como oportunidade para aprender.

Neste trabalho serão apresentados os impactos de uma nova sistemática de disponibilização de informações na gestão das agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais do Estado do Paraná. Será estudada a relação entre a utilização de informações estruturadas e a satisfação dos clientes, a estratégia das agências, o resultado econômico, a condução dos processos internos e a ocorrência de aprendizado organizacional e produção de conhecimento.

## **1.1. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste projeto técnico foi avaliar os impactos da sistematização de informações na gestão de negócios, processos e pessoas nas agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais do estado do Paraná durante o ano de 2003.

## **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.2.1. Descrever o modelo de sistematização de informações e sua implantação no BB do Paraná;
- 1.2.2. Avaliar a utilização do sistema COD – Consultoria Organizacional à Distância;
- 1.2.3. Verificar a importância do treinamento para a utilização do sistema COD;
- 1.2.4. Identificar eventuais benefícios nos processos de aquisição do conhecimento;
- 1.2.5. Avaliar os resultados obtidos pelas agências das superintendências regionais objeto deste trabalho comparativamente aos resultados das agências do estado do Paraná e do Brasil.

### **1.3. JUSTIFICATIVA**

Avaliar o Sistema COD – Consultoria Organizacional à Distância e os efeitos da sua utilização nas agências jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e São José dos Pinhais objetivando a sua eventual disseminação para as demais agências do Banco do Brasil no país.

### **1.4. DESCRIÇÃO DO DOCUMENTO**

Neste capítulo foi visto o objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas deste trabalho. Do segundo capítulo constam os fundamentos teóricos, a saber: Informação versus Aprendizagem Organizacional; Construção do Conhecimento em Equipe – Identificando Inteligência e Disseminando Conhecimentos; A Organização que Aprende; A Gerência do Capital Intelectual, Gestão de Estoques de Conhecimento e Avaliação de Resultados.

No terceiro capítulo são abordados a metodologia aplicada quanto à especificação do problema; perguntas de pesquisa; os principais conceitos utilizados; a delimitação e caracterização da pesquisa, sua população e amostra; os dados suas fontes e instrumentos e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo, o caso foi descrito na seguinte sequência: Disponibilização das Informações no Banco do Brasil antes da Estruturação do COD; Sistema COD – Consultoria Organizacional à Distância; Laboratório de Gestão – Tecnologia da Informação; Quadro Sintético do COD por Perspectivas de Avaliação de Desempenho (BSC); Índices de Desempenho-Evolução 2002/2003; Impactos detectados na gestão das agências do Banco

do Brasil jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais do Paraná com a utilização do Sistema COD, Impactos Detectados na Utilização do Sistema COD após o Treinamento Laboratório de Gestão – Tecnologia da Informação nas agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais do Estado do Paraná, Resultados e Percepções obtidos com a Utilização do Sistema COD, apresentados por Perspectiva de Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil,e, finalizando a capítulo: Tabulação e análise das observações e comentários dos pesquisados lotados nas agências jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais,

Finalmente, no quinto capítulo, foram tecidas as considerações finais e recomendações do trabalho. Estão anexos, ao presente documento, o questionário aplicado na pesquisa e suas diversas tabulações e gráficos.



## 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

---

### 2.1. INFORMAÇÃO VERSUS APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

“Aprendizagem organizacional significa o aumento da capacidade da organização e de cada pessoa de realizar empreendimentos para os quais não estavam capacitadas antes. Isto é, conhecimentos adquiridos, não de textos ou experiências passadas, mas do real engajamento em ações independentes, da experimentação e do emprego de tentativas e erros”.(Daft, 1999:361).

Nevis et alli (1998:184), definem aprendizagem organizacional como “a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência”. Portanto, as organizações aprendem quando produzem ou os sistemas de produção são sistemas de aprendizagem.

Entretanto não há aprendizagem organizacional sem indivíduos. As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional.

Conseqüentemente, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimentos sem indivíduos. Quem pode propiciar condições para que os indivíduos aprendam e gerem conhecimento é a organização: através de apoio à criatividade e criação de contextos para a ação criativa.

Nonaka & Takeuchi afirmam que a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.

Os indivíduos aprendem a partir de assimilação de informações. As informações, por sua vez, são um conjunto de dados que se apresentam de maneira organizada, com forma identificável e perceptível pelo indivíduo.

Uma nova informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas.

A informação é um meio ou material necessário para a construção do conhecimento. Citando Nonaka & Takeuchi, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos.

O novo conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. O conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. O conhecimento é resultado da articulação de informações disponíveis com conhecimentos já incorporados pelo homem.

O conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana, pois é construído de forma dinâmica na interação entre as pessoas. Portanto, o processo de construção do conhecimento é social e histórico: é feito por pessoas e se dá em determinado tempo e espaço. O conhecimento está ancorado em crenças e valores, influenciando o julgamento, comportamento e atitudes das pessoas envolvidas em sua construção.

A informação pode ser encontrada numa variedade de objetos inanimados, desde um livro até um disquete de computador, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. Conhecimento é entendimento e “expertise”.

Conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. Somente os seres humanos são capazes de aplicar a informação através de seu cérebro ou de suas habilidosas mãos. A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente.

No processo de conversão da informação para conhecimento e da sua aplicação nas práticas organizacionais os principais protagonistas, observam Nonaka & Takeuchi, são os gerentes de nível médio que desempenham papel-chave na facilitação do processo de criação do conhecimento organizacional.

Servem como elo estratégico que liga a alta gerência aos gerentes de linha de frente. Aprendem e ensinam simultaneamente, apresentando aos subordinados as novas ferramentas idealizadas pelos “visionários” do topo. Efetivamente, os gerentes médios atuam como tradutores e servem como ponte entre a realidade quase sempre caótica dos negócios, enfrentadas pelos funcionários da linha de frente, e o mundo ideal da alta direção.

“Os gerentes de nível médio tentam resolver a contradição entre o que a alta gerência espera criar e o que realmente existe no mundo real. Em outras palavras, o papel da alta gerência é criar uma teoria principal, enquanto a gerência de nível médio cria uma teoria intermediária que possa ser testada empiricamente dentro da empresa com a ajuda dos funcionários da linha de frente” (Nonaka & Takeuchi, 1997:147).

Nonaka & Takeuchi (1999) delineiam os passos de como um processo de criação do conhecimento organizacional bem-sucedido pode ser implementado. Os autores ressaltam a importância de: (1) alavancar a base de conhecimentos tácitos de um indivíduo e fazer uso da socialização para transferir esse conhecimento a toda a organização; (2) ampliar a criação do conhecimento aos diferentes níveis da organização, ou seja, difusão interativa do conhecimento; (3) ampliar as condições capacitadoras; e (4) continuar a criar constantemente nova tecnologia.

## 2.2. CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPE – IDENTIFICANDO INTELIGÊNCIA E DISSEMINANDO CONHECIMENTOS

A aprendizagem em equipe dentro das organizações só é possível se resolvido alguns aspectos críticos, que na opinião de Senge são três. O primeiro aspecto é o pensar sobre assuntos complexos aprendendo a utilizar o potencial de muitas mentes a fim de serem mais inteligentes que uma mente.

Nas organizações, notadamente nas organizadas verticalmente, há uma tendência a valorizar a inteligência individual em detrimento da inteligência da equipe. A construção coletiva do conhecimento organizacional pode perder sua força e qualidade para favorecer a dinâmica do exercício do poder.

O segundo aspecto crítico é a necessidade de ação inovadora e coordenada. A ação espontânea e coordenada que acontece quando existe confiança entre os participantes e cada um, consciente dos demais, age de modo complementar às ações dos demais.

E, finalmente, existe o papel dos membros da equipe em outras equipes. Assim, uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes, através da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla. (Senge, 1997:264)

A construção coletiva de conhecimento tem outro aspecto interessante a ser observado que é o fato das pessoas saberem mais do que percebem. Ao longo da sua existência, o indivíduo armazena informações, desenvolve habilidades, competências e formas de trabalhar que ficam tão internalizadas que ele próprio perde a consciência do que sabe.

Tal situação se replica nas organizações: *“elas transbordam de conhecimento tácito: intuições, regras, mentalidades, regras não-escritas de território, valores inconscientes. Parte desse conhecimento é trivial, parte entra em conflito com o conhecimento explícito, parte existe nos talentos não codificados dos especialistas. O conhecimento tácito vai se acumulando”* (Stewart, 1999:64-67).

O conhecimento tácito não é encontrado nos manuais ou bancos de dados. Ele é oral, ele se dissemina quando as pessoas contam histórias. E para que o conhecimento tácito se converta em conhecimento explícito há de se fazer um esforço sistemático.

O conhecimento tácito, como diz Stewart, precisa se tornar explícito, caso contrário não pode ser compartilhado ou melhorado. A descoberta do conhecimento tácito dá o impulso inicial para um ciclo, que se estimulado, pode nunca terminar: (a) identificação do conhecimento tácito, (b) sua explicitação, formalização e melhoria, (c) estímulo para que o novo conhecimento tome impulso e torne-se tácito.

Para tanto, deve existir alguém que se disponha a investir em pessoas inteligentes, identificar material intelectual que possa ser formalizado e, alavancado, gerar um patamar superior de conhecimento.

Toda organização possui estoques de inteligência, dados, informação, conhecimento tácito e explícito e até sabedoria. O gerenciamento deste capital importa, essencialmente, em localizá-lo estrategicamente na organização. O passo inicial, no entanto, é localizá-lo.

Stewart localiza em um ou mais destes três lugares: pessoas, estruturas e clientes. Todos são intangíveis pois refletem os ativos de conhecimento da organização e, do ponto de vista dos gerentes e investidores, apresentam sua face tangível. Para se gerenciar o conhecimento em uma organização, é de fundamental importância que se distinga o capital de inteligência estrutural do capital da inteligência humana.

O ser humano é a fonte da inovação, da renovação. Mas um indivíduo inteligente não significa, necessariamente, uma empresa inteligente. Para se alavancar a inteligência individual são necessários ativos estruturais, que na opinião de Stewart são: os sistemas de informações, laboratórios, inteligência competitiva e de mercado, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial.

Os ativos estruturais permitem a migração da inteligência individual para o conhecimento de propriedade do grupo. O capital estrutural amplia o capital humano, permite o seu uso repetido para a criação de valor.

*“O capital cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios” (Stewart, 1999:67)*

Nos relacionamentos com os clientes, o capital intelectual se transforma em resultados, em dinheiro. A lealdade dos clientes pode também se manifestar em formas não financeiras como cartas de reclamação, índices de fidelidade, indicações, acesso e, principalmente, confiança.

Ainda, segundo Stewart, o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e do cliente, mas do intercâmbio entre eles. O capital estrutural sob a forma de banco de dados, uma boa rede de computadores e boa gerência podem aumentar o talento de um funcionário. Ferramentas e administradores ruins podem desvalorizar tal talento.

Quando o capital humano não interage com o capital cliente, nada acontece. De nada adiante alguém muito sábio isolado, tudo começa pelas pessoas e pelos relacionamentos entre pessoas.

### 2.3. A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

A partir de experiências coletivas para aumentar o aprendizado, em variados cenários, tem-se a percepção da existência de organizações que aprendem, ou de organizações aprendizes. Muitas empresas testam novos conceitos de práticas organizacionais, mas ainda há um tempo a ser vivido até que conceito e prática aprendizes estejam totalmente desenvolvidos.

O cerne de trabalho das organizações aprendizes se traduz em programas perpétuos de estudo e prática que podem ser resumidas nas cinco disciplinas estudadas por Peter Senge:

- **Domínio Pessoal:** pelo domínio pessoal aprendemos a esclarecer e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias, a desenvolver a paciência, a ver a realidade de maneira objetiva. O domínio pessoal começa por esclarecer as coisas que são realmente importantes para nós, levando-nos a viver de acordo com as nossas mais altas aspirações;
- **Modelos Mentais:** modelos mentais são idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Na área administrativa, os modelos mentais do que pode ou não pode ser feito estão igualmente enraizados e muitas modificações não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos. O aprendizado institucional é o processo pelo qual as equipes administrativas modificam seus modelos mentais da empresa, dos seus mercados e dos seus concorrentes. Por esta razão, vemos o planejamento como aprendizado, e o planejamento empresarial como aprendizado institucional. O trabalho com modelos mentais inclui também a capacidade de desenvolver conversas “instrutivas”, nas quais as pessoas expõem suas idéias com clareza e as deixam abertas à influência dos seus interlocutores.
- **Objetivo Comum:** é capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendemos criar. É difícil lembrar de uma organização que tenha se mantido numa posição de grandeza sem objetivos, valores e compromissos que sejam compartilhados em conjunto pelos membros da organização inteira. É necessário transformar o objetivo individual em um objetivo comum – não um “livro de receitas”, mas um conjunto de princípios e técnicas.



- **Aprendizado em Grupo:** quando as equipes estão realmente aprendendo, além de produzirem resultados extraordinários em conjunto, seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual. A disciplina do diálogo também consiste em aprender a reconhecer os padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo. O aprendizado em grupo é vital porque a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas é o grupo, não os indivíduos. A organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender.
- **Raciocínio Sistêmico:** só se pode entender o sistema observando-se o conjunto, não apenas uma das partes. O raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos nos últimos cinquenta anos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo.

Praticar uma disciplina é ser um aprendiz perpétuo que trilha um caminho de desenvolvimento sem fim. Uma disciplina não é simplesmente um tema de estudo. É um corpo de técnica, baseado em alguma teoria ou compreensão subjacente do mundo, que deve ser estudado e dominado para ser pôr em prática.

Na medida em que evolui, a pessoa adquire capacidade de perceber e a ter novos modos de olhar o mundo. Algumas pessoas têm o dom inato para uma disciplina, o que não significa, necessariamente, a chave para a maestria.

Nas organizações, por exemplo, as pessoas que mais contribuem são aquelas que se empenham na prática das disciplinas por si próprias – expandindo sua própria capacidade para enquadrar e buscar uma visão, para refletir e questionar, para construir capacidades coletivas e entender sistemas.

Todo este processo de aquisição e desenvolvimento de habilidade pode acontecer mais rapidamente quando se pode contar com um facilitador externo treinado em técnicas para construir habilidade de reflexão, inquirição e facilitação de diálogo. Somente um estranho pode verificar as carências de aprendizado do grupo e pode levar, com clareza e isenção, a equipe a lidar com questões não evidentes ou inacessíveis à discussão.

## 2.4. A GERÊNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL

Os líderes precisam reter o conhecimento para que ele se torne propriedade da empresa. A função da gerência é desenvolver ativos da empresa. A maioria das empresas é composta por indivíduos inteligentes, mas até as pessoas mais inteligentes do mundo, segundo Stewart, precisam de um mecanismo que monte, acondicione, organize e distribua os frutos de seu pensamento. Apenas a organização pode transformar o produto do conhecimento individual em desempenho.

A gerência sistemática do capital intelectual gera aumento de valor para os acionistas. A reciclagem contínua de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhada são canais para que isto aconteça, o que requer estruturação e acondicionamento de competências com ajuda da tecnologia, de descrições de processo, manuais, redes de modo a assegurar a manutenção da competência na empresa, mesmo quando as inteligências individuais se afastarem da empresa.

Acondicionadas, as competências passam a fazer parte do capital estrutural da empresa ou seu capital organizacional o que cria condições para um rápido compartilhamento de conhecimentos e para seu crescimento sistemático e coletivo. O tempo transcorrido entre aprendizado e distribuição de conhecimento fica dramaticamente menor e o capital humano se torna mais produtivo através de processos estruturados de trabalho inteligentes e de fácil acesso.

## 2.5. GESTÃO DE ESTOQUES DE CONHECIMENTO

Os bancos de dados de conhecimento, que estão começando a surgir nas empresas, são muito mais do que manuais: são iniciativas dos principais executivos com objetivo de produzir mudanças operacionais. Segundo Stewart, a análise desses bancos de dados de conhecimento mostra o que está em jogo e o que é possível, e que a tecnologia pode apoiar o desenvolvimento de estoque de conhecimentos.

Em geral, tais bancos têm o objetivo de evitar que os funcionários gastem longas e custosas horas repetindo o trabalho dos outros e também facilitar o controle dos especialistas. Por trás de cada ícone, podem existir, em maior ou menor grau, diversos bancos de dados que contêm milhares de documentos arquivados por módulos ou tópicos.

Muitos bancos de dados são tentativas ambiciosas de reunir informações e conhecimento espalhados a fim de convertê-lo em conhecimento organizacional. A tecnologia da informação barata e poderosa deu novo ímpeto ao sonho de criar bibliotecas vivas contendo um estoque inteiro de conhecimento empresarial.

De acordo com dados reunidos por Stewart, os benefícios são evidentes: (a) uma quantidade cada vez maior de indícios mostra que as recompensas financeiras para o investimento na tecnologia da gestão de conhecimentos são enormes, (b) os bancos de dados de conhecimento facilitam o acesso do conhecimento dos colegas, (c) os bancos de dados de conhecimento também ajudam as empresas a trabalhar de forma global.

Mapear a capacidade intelectual pode ser um esforço formal que ajuda a empresa a lidar com o crescimento e a rotatividade de pessoal. Quanto mais rápido os recém-chegados puderem aprender aquilo que a instituição sabe, mais rápido podem contribuir para ela. A empresa também perderá pessoal. Cada indivíduo que sair da empresa levará consigo conhecimentos que valem a pena reter e, cada novo funcionário trará para empresa experiências que merecem ser compartilhadas.

Quais os tipos de capital são adequados aos bancos de dados de conhecimento? São inúmeros e, naturalmente, variam de organização para organização. Stewart utiliza o exemplo de Páginas Amarelas para consubstanciar a idéia do banco de dados do conhecimento.

Parece ser tão absurdamente simples elaborar as Páginas Amarelas da empresa, que fica estranho poucas empresas o terem feito até aqui. Na opinião de Carol Anne Ogdin, citada por Stewart, as Páginas Amarelas são o supra-sumo da tecnologia da gestão do conhecimento e é fácil ver por quê: *“um sistema simples, que conecta quem pergunta a especialistas, economiza tempo, reduz erros e suposições e evita a reinvenção de incontáveis rodas”* (Stewart, 1999:103).

As Páginas Amarelas da empresa funcionam como um mapa de localização do conhecimento na empresa ou na cabeça do funcionário, e não devem ter um volume demasiadamente grande, já as informações específicas mudam muito rapidamente.

Uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural é acumular lições aprendidas, incluindo nas Páginas Amarelas das empresas check list do que deu certo ou errado, junto com diretrizes ou planos de ação para projetos parecidos.

O conhecimento conquistado através de muito trabalho fornece, a quem precisa começar um novo projeto, soluções propostas e como chegar a resultados semelhantes.

Stewart (1999:145), após análise dos capitais humano, estrutural e do cliente, resumiu em dez os mais importantes princípios da gestão do capital intelectual, transcrito abaixo:

1. *“As empresas não possuem o capital humano e do cliente; elas compartilham a propriedade desses ativos, no caso do capital humano, com seus funcionários; e, no caso do capital cliente, com fornecedores e clientes. Somente reconhecendo essa propriedade compartilhada é que uma empresa pode gerenciar e lucrar com esses ativos. Relacionamentos antagonistas com os funcionários e com fornecedores e clientes podem gerar economias ou lucros no curto prazo, mas corre-se o risco de destruir a riqueza”.*
2. *Para criar capital humano que possa utilizar, uma empresa precisa estimular o trabalho em equipe, comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado. O talento individual é ótimo, mas vai embora depois do expediente; as “estrelas” da empresa, assim como*

*as estrelas de cinema, precisam ser gerenciadas como os negócios de alto risco que são. As equipes interdisciplinares captam, formalizam e capitalizam o talento, pois ele passa a ser compartilhado e menos dependente de qualquer indivíduo. Mesmo quando os membros do grupo vão embora, o conhecimento permanece. Se a empresa fornece o local da aprendizagem – se for um ninho de desenvolvimento de uma idéia nova ou conhecimentos especializados em qualquer área – será a maior beneficiária da aprendizagem no campo, mesmo que alguma idéia “vaze” para outras empresas.*

- 3. Para gerenciar e desenvolver o capital humano, as empresas devem reconhecer, sem sentimentalismos, que alguns funcionários, embora inteligentes ou talentosos, não são ativos: a riqueza organizacional é criada em torno de habilidades e talentos que são (1) proprietários, no sentido de que ninguém faz melhor do que eles e (2) estratégicos, no sentido de que o trabalho que fazem cria o valor pelo qual os clientes pagam. As pessoas com tais talentos são ativos nos quais investir. Outras são custos a ser minimizados, até onde interessa a seu negócio; as habilidades poderiam ser ativos para outra pessoa.*
- 4. O capital estrutural é o ativo intangível que as empresas possuem completamente; é, portanto, o que os gerentes podem controlar com maior facilidade. Paradoxalmente, no entanto, é o que menos importa para o cliente – que é de onde vem o dinheiro. Assim como o melhor governo é o que menos governa, as melhores estruturas são as que menos obstruem. Gerencie sua empresa, portanto, de forma a facilitar ao máximo possível o trabalho conjunto com seus clientes.*
- 5. O capital estrutural serve a dois propósitos: acumular estoques de conhecimento que sustentem o trabalho que os clientes valorizam e*

*acelerar o fluxo de informação dentro da empresa. Os fabricantes aprenderam que estoques just-in-time são melhores do que armazéns repletos de mercadorias; o mesmo acontece com o conhecimento. Aquilo que você precisa deve estar prontamente disponível; o que deve precisar deve ser fácil de conseguir.*

- 6. Informação e conhecimento podem e devem substituir os ativos financeiros e físicos; toda empresa deve examinar seus gastos de capital e perguntar: será que os fatores intangíveis de baixo custo podem fazer o trabalho de ativos físicos caros?*
- 7. O trabalho do conhecimento é o trabalho customizado. As soluções produzidas em massa não podem render lucros altos. Mesmo em um negócio há muito caracterizado pela produção em massa, existem oportunidades de criação de relacionamentos especiais – freqüentemente fornecendo serviços de gerência – que gerarão valores e lucros para ambos, você e seus clientes.*
- 8. Toda empresa deveria re-analisar a cadeia de valor do setor do qual participa - em sua totalidade, das mais toscas matérias-primas ao usuário final – para ver que informação é mais importante. Geralmente, para o trabalho do conhecimento, ela será encontrada “rio abaixo” próximo aos clientes.*
- 9. Focalize o fluxo de informações, não o fluxo de matérias. Se estiver analisando o capital humano, estrutural ou do cliente, ou suas interações, não confunda economia “verdadeira” com economia “intangível”. Aquela informação costumava apoiar o “verdadeiro” negócio; agora, ela é o verdadeiro negócio.*
- 10. O capital humano, estrutural e do cliente trabalham juntos. Não basta investir em pessoas, sistemas e clientes separadamente. Eles*

*podem apoiar uns aos outros; vale a pena listar algumas das formas pelas quais essa interação acontece. O capital humano e o capital estrutural reforçam-se mutuamente quando uma empresa tem um senso de propósito compartilhado, associado a um espírito empresarial; quando a gerência valoriza muito a agilidade; quando a gerência utiliza mais a recompensa do que o castigo. Por outro lado, os capitais humano e estrutural se destroem quando muito do que acontece em uma organização não é valorizado pelos clientes ou quando o centro da empresa tenta controlar o comportamento em vez da estratégia. O capital humano e o capital do cliente crescem quando os indivíduos se sentem responsáveis por suas partes na empresa, interagem diretamente com os clientes e sabem quais conhecimentos e habilidades os clientes esperam e valorizam. Um funcionário que não conhece ou não possui essas habilidades diminui o valor tanto do capital humano quanto do capital do cliente. Uma empresa preocupada com problemas internos também. É comum falar de “clientes internos” para estimular as pessoas a tratarem seus colegas como se fossem tão importantes quanto os clientes. Bobagem. Não existe cliente interno, não existe substituto para a coisa verdadeira. Em vez de encorajar os colegas a se tratarem como clientes, faça-os se misturar com o artigo genuíno. O capital do cliente e o capital estrutural aumentam quando a empresa e seus clientes aprendem uns com os outros; quando se empenham ativamente em tornar suas interações informais – em ser “fácil de fazer negócios”. Se um cínico em sua empresa fica se perguntando se somos mais fiéis ao cliente do que à empresa, estamos no caminho certo. Por outro lado, se nossas interações com os clientes se limitarem a tomar nota de pedidos e registrar reclamações, o capital do cliente e o capital estrutural estão trabalhando para a destruição mútua. Em todo setor existe um “vendedor melhor*



*informado” – alguém, talvez não da categoria de um líder, que conhece muito do negócio e está disposto a dividir sua expertise com fornecedores e clientes. Este cara vence.”*

## 2.6. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Na organização o aprendizado é julgado por resultados; quer sejam lucros, lealdade do cliente, melhoria de produtos ou outros. A evolução positiva de indicadores confirma o investimento em aprendizado organizacional produzirá resultados melhores do que as organizações tradicionais.

A metodologia de acompanhamento e de avaliação utilizada pela organização objeto deste trabalho é o Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores de desempenho financeiro futuro.

Esses vetores, que abrangem as perspectivas dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Para se implantar a metodologia na empresa são necessários alguns passos, detalhados por Kaplan & Norton (1997), que são:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda empresa;

- Alinhas as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e aliar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la;

O Balanced Scorecard é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa: num conjunto coerente de medidas de desempenho, em objetivos e medidas organizados em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Deve ser usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado e não como um sistema de controle.

#### 2.6.1. Avaliação de Resultados – Perspectiva Financeira

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – retorno sobre capital empregado ou valor econômico agregado ou crescimento de vendas ou a geração de fluxo de caixa.

### **2.6.2. Avaliação de Resultados – Perspectiva Clientes**

Avaliar a perspectiva dos clientes permite a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo.

Inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada: satisfação dos clientes, retenção dos clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação em clientes nos segmentos-alvo.

### **2.6.3. Avaliação de Resultados – Perspectiva dos Processos Internos**

O acompanhamento e avaliação permitem a identificação dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

O acompanhamento e avaliação dos processos internos podem resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para atingir os objetivos financeiros e dos clientes.

#### **2.6.4. Avaliação de Resultados – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Esta perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Aprendizado e crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

A utilização da metodologia de Kaplan & Norton permite que a organização objeto deste trabalho tenha um placar de desempenho das suas unidades sempre atualizado e transparente a todos os funcionários.

### 3. METODOLOGIA

---

O presente capítulo se destina a apresentar a metodologia utilizada para avaliar o impacto da sistematização de informações e a sua disseminação nas práticas de gestão nas agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais do Estado do Paraná durante o ano de 2003.

O pressuposto adotado é o de que, o fácil acesso a informações e as experiências consolidadas em bancos de dados aliadas ao treinamento para utilização da ferramenta pode melhorar o gerenciamento de pessoas, recursos físicos e tecnológicos, relacionamento com clientes internos e externos nos pontos de atendimento do Banco do Brasil nas jurisdições citadas no parágrafo acima.

#### 3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como problema de pesquisa, a partir do qual se analisou a relação entre as mudanças estratégicas e o surgimento da oportunidade para aprendizagem organizacional, tem-se a seguinte indagação: a implantação do sistema COD aliado à aplicação do treinamento Laboratório de Gestão – Tecnologia da Informação (Gestores de Sucesso) produziram algum impacto nas diversas práticas de gestão nas agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais do Paraná?

### 3.1.1. Perguntas de Pesquisa

Objetivando a análise do problema de pesquisa formulado, foram propostas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Como é o modelo de sistematização de informações e como aconteceu a sua implantação no BB do Paraná?
- Qual tem sido o nível de utilização do sistema COD nas agências jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais?
- Qual a importância da capacitação para utilização do sistema COD nas agências jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais?
- Quais mudanças aconteceram no papel dos gerentes, nos processos de aquisição do conhecimento e no uso da consultoria organizacional à distância após a implantação do Sistema COD nas agências jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais?
- Quais mudanças aconteceram na condução dos negócios, processos e na percepção dos resultados pertinentes (custos / benefícios / produtividade) nas agências jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais?

### **3.2. PRINCIPAIS CONCEITOS UTILIZADOS**

Os conceitos abaixo foram os escolhidos para melhor compreensão da forma como esta pesquisa foi conduzida:

Organizações Aprendizizes

Bancos de Conhecimentos

Avaliação de Desempenho

Conhecimento Tácito

Conhecimento Explícito

Socialização do Conhecimento

### **3.3. DELIMITAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

O presente projeto técnico foi constituído na forma de estudo de caso, segundo Yin (1987:23) é “uma investigação em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidências são usadas”.

A partir dessa definição, e considerando que a pesquisa envolveu o estudo de um segmento de uma organização específica, tratando de conceitos que são indissociáveis de seu contexto para análise, julgou-se este o tipo de pesquisa que melhor se ajusta ao trabalho apresentado.

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa são de natureza predominantemente descritivo-qualitativa. Sua utilização foi considerada com a apreensão desejada do fenômeno enfocado, uma vez que a abordagem qualitativa pressupõe a observação dos múltiplos aspectos de uma dada realidade, como os elementos subjetivos vinculados às percepções

e à dinâmica das interações de indivíduos e grupos, por meio de seus significados para as pessoas (Triviños,1987; Richardson,1989

Esta pesquisa apresenta uma perspectiva longitudinal, na qual as categorias analíticas foram investigadas ao longo do período de tempo considerado. Como complemento, o nível de análise considerado foi o organizacional; a unidade de análise foram as agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e São José dos Pinhais.

### **3.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Para fins deste projeto a população é constituída pelos funcionários detentores de cargo de gerência média e administração nas agências do Paraná, além de consultores de logística da Superintendência Estadual do Banco do Brasil no Paraná e educadores corporativos da Universidade Corporativa do Banco do Brasil lotados no Estado do Paraná.

A amostra utilizada na pesquisa foram os 338 funcionários das agências jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais, participantes do treinamento Laboratório de Gestão - Tecnologia da Informação em 2003, aos quais foram remetidos os instrumentos de pesquisa, dos quais 107 questionários foram devolvidos respondidos.



### 3.5. DADOS: FONTES E INSTRUMENTOS

Dados Primários: No total foram distribuídos 338 questionários que se destinam, conforme Richardson (1989), a duas funções básicas: descrição de características e mensuração de determinadas características de um grupo social.

Como complemento, tomaram-se notas na condição de observador não participante e participante, visando a “destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais, entre outros) algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em uma de suas características” (Triviños, 1987: 153); essa observação incluiu também conversas casuais com funcionários do Banco do Brasil.

O questionário conteve as afirmações abaixo, nas quais os respondentes assinalaram sua opinião:

- Na sua opinião, a Gestão de Negócios com a utilização do Sistema COD ficou: dificultada/ indiferente/ pouco facilitada/ muito facilitada;
- Na sua avaliação, a condução dos Processos de trabalho com a utilização do Sistema COD ficou: dificultada/ indiferente/ pouco facilitada/ muito facilitada;
- Na sua percepção, o processo de Gestão de Pessoas, com a utilização do Sistema COD, ficou: dificultado/ indiferente/ pouco facilitado/ muito facilitado;

- Na sua opinião, o planejamento estratégico da agência ou do seu local de trabalho com a utilização do sistema COD ficou: dificultado/ indiferente/ pouco facilitado/ muito facilitado;
- Na sua opinião, a gestão do orçamento com a utilização do sistema COD ficou: dificultada/ indiferente/ facilitada/ muito facilitada;
- Na sua percepção, o gerenciamento e controle dos volumes de vendas em relação às metas estabelecidas com a utilização do Sistema COD ficou: dificultado/ indiferente/ pouco facilitado/ muito facilitado;
- Na sua opinião, o atendimento ao cliente na agência com a utilização do sistema COD ficou: dificultado/ indiferente/ pouco facilitado/ muito facilitado;
- Segundo sua experiência, a organização e manutenção do ambiente de atendimento ao cliente com a utilização do COD (caderno de excelência) ficou: dificultada/ indiferente/ pouco facilitada/ muito facilitada;
- Na sua avaliação, a utilização do conhecimento e das experiências bem sucedidas nas demais agências, contidas no COD: podem atrapalhar os negócios e a rentabilidade da unidade/ não alteram os negócios e a rentabilidade da unidade/ podem incrementar pouco os negócios e a rentabilidade da unidade/ podem incrementar muito os negócios e a rentabilidade da unidade;

- Na sua opinião, a análise do potencial da praça (local da unidade de trabalho) e da concorrência: com a utilização do COD ficou: dificultada/ indiferente/ pouco facilitada/ muito facilitada;
- A venda de produtos e serviços, com a utilização das “dicas” do COD, ficou: dificultada/ indiferente/ pouco facilitada/ muito facilitada;
- Segundo sua observação, a gestão do parque tecnológico do seu local de trabalho com a utilização do COD ficou: dificultada/ indiferente/ pouco facilitada/ muito facilitada;
- A definição de atividades, atribuições e rotinas de cada segmento contidas no COD: atrapalha seu trabalho/ não interfere no seu trabalho/ ajuda pouco o seu trabalho/ ajuda muito o seu trabalho;
- De acordo com sua observação, o processo de busca de informações após o treinamento “Gestores de Sucesso” ficou: mais complexo/ não se alterou/ pouco mais simples/ bastante simplificado;
- Na sua avaliação, após sua participação no treinamento “Gestores de Sucesso” seu desempenho profissional: piorou/ permaneceu/ melhorou pouco/ melhorou muito;
- Após sua participação no treinamento Gestores de Sucesso o seu nível de utilização do Sistema COD: reduziu/ se manteve/ aumentou pouco/ aumentou muito;
- Com relação à sua equipe/colegas de trabalho, com os conhecimentos adquiridos no treinamento “Gestores de Sucesso” você: não recebeu qualquer conhecimento relevante para compartilhar/ não compartilhou os conhecimentos/ auxiliou pouco os

colegas a buscar informações/ auxiliou muito os colegas a buscar informações;

- Na sua percepção o treinamento “Gestores de Sucesso”: prejudicou sua formação profissional/ não fez diferença na sua formação profissional/ ajudou pouco a formação profissional/ representou um investimento na sua formação profissional.

Dados Secundários: documentos internos do Banco do Brasil (cartas circulares, normativos e planilhas de dados diversas); Home Page do Banco do Brasil ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)); dados do Sistema COD – Consultoria Organizacional à Distância; conteúdo do treinamento Laboratório de Gestão – Tecnologia da Informação; dados econômico-financeiros das agências do Banco do Brasil no estado do Paraná no período pesquisado.

O emprego de várias fontes de evidência, tanto primárias quanto secundárias, é característica indissociável dos estudos de casos e, deve-se, principalmente à natureza dos objetos que se pretendem investigar. A diversidade de fontes de evidências, chamada de triangulação, destina-se, segundo Yin (1987), a clarificar o significado por meio de diferentes formas pelas quais o fenômeno pode ser visto.

A triangulação das fontes não deve ser entendida como um procedimento de validação de pesquisa, mas como alternativa à validação, própria de estudos qualitativos.

Quanto às fases de coletas de dados, para os fins deste projeto técnico, houve três momentos. No primeiro, os dados destinados a historiar o fluxo de informações institucional nos períodos pré, pós-implantação do Sistema COD incluindo o treinamento.

No segundo momento, os dados relativos à evolução dos negócios das agências jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e São José dos Pinhais, organizados nas perspectivas: Resultado Econômico, Estratégias e Operações, Satisfação do Cliente, Processos Internos e Satisfação dos Funcionários (Comportamento Organizacional) e apresentados segmentados por Superintendências Regionais (exceto Comportamento Organizacional – não disponível por Regional).

No terceiro a remessa dos questionários, visando obter a percepção dos participantes do treinamento: gerentes, administradores e consultores sobre a utilização do Sistema COD e da valia do treinamento como ferramenta facilitadora nesta utilização.

### 3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

São apresentadas as limitações deste projeto técnico:

- Quanto à coleta de dados: face ao limite de tempo para entrega do projeto, não foi possível efetuar um teste piloto com o instrumento de coleta de dados, nem tampouco seu teste de confiabilidade;
- Quanto ao tratamento dos dados coletados: foi aplicada tão somente a estatística simples e não foi efetuado o refinamento dos dados através da estatística avançada o que não permitiu ampliar os testes com as hipóteses levantadas;
- Quanto à generalização dos dados: os dados encontrados se referem, exclusivamente, ao tratamento e utilização de informações

nas agências do Banco do Brasil nas agências jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais do Paraná, sendo inviável sem um estudo mais profundo e mesmo porque a ferramenta objeto do estudo é exclusiva do Paraná, generalizar as conclusões para as agências do Banco do Brasil do país ou para outra rede bancária.

Uma vez apresentada a Metodologia da Pesquisa, passa-se à descrição e análise do Sistema COD – Consultoria Organizacional à Distância.

## **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO**

---

### **4.1. DISPONIBILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES NO BANCO DO BRASIL ANTES DA ESTRUTURAÇÃO DO COD.**

O Banco do Brasil sempre disponibilizou aos seus funcionários um volume grande de informações. Até 23.12.1997, quando foram migradas para o sistema informatizado, tais informações eram organizadas em livros, chamados CIC -Código de Informações Circulares sacralizados nos armários trancados à chave pelos gerentes das agências ou nos escaninhos dos departamentos da alta direção.

Com o avanço da tecnologia, o processo de informação foi gradativamente se democratizando através de sistemas mais amigáveis e mais acessíveis aos funcionários.

O ponto comum nas duas situações é o volume e a dificuldade de tratar os dados contidos nos diversos sistemas. Orientações e instruções são, diariamente, divulgados pelo Banco do Brasil através dos seus mais diversos canais de comunicação. Só durante o ano de 2003, 5914 instruções codificadas foram encaminhadas para as diversas unidades.

Se, em maio de 2003, todas as informações relativas a normas e rotinas dos diversos processos de trabalho do Banco do Brasil, hoje disponíveis para consulta via tela de computador, fossem impressas, consumiriam em torno de 128 mil páginas de papel A4.

Montar uma fotografia de um ponto de atendimento mostrava ser atividade muito parecida com a paciente arte dos investigadores ao colher indícios e evidências para deslindar um mistério qualquer.

Consultores internos do Banco, nas atividades preparatórias para a realização de seu trabalho nas agências, necessitavam buscar nos vários sistemas e a partir dos dados pesquisados, montar tabelas, gráficos e informações gerenciais para traçar um diagnóstico prévio da agência pesquisada. A tarefa era de tal monta que costumava consumir vários dias de trabalho desse profissional.

Transferindo o exemplo acima para a função de gerente de agência pode-se concluir que as informações eram pouco utilizadas como ferramenta de apoio gerencial. Não pela quantidade ou qualidade, mas pela dificuldade de consolidá-las e pela intempestividade de atualizações dos dados.

Este é um diagnóstico da disponibilização de informações no Banco do Brasil no Paraná até 2002:

- Grande volume de dados (orientações, instruções, etc) disponibilizado diariamente pelo Banco em seus diversos canais de comunicação (SisBB, Intranet BB) e inexistência de metodologia sistematizada que facilite o tratamento desses dados, transformando-os em informações amigáveis e disponíveis para apoiar a decisão e a ação gerencial; e,
- Dificuldades enfrentadas pelo segmento gerencial para conhecimento e uso das ferramentas tecnológicas hoje disponíveis nas dependências, limitando sua aplicação na busca de melhorias nas práticas de gestão.



A solução encontrada foi a construção de ferramenta gerencial, denominada sistema COD – Consultoria Organizacional à Distância - hospedada em ambiente Intranet e que reunisse em endereço único, dados oriundos dos principais aplicativos corporativos do Banco.

Esses dados, dispersos nos diversos sistemas de informação do Banco, depois de processados e consolidados, seriam disponibilizados no sistema COD para os gestores das dependências, liberando-os das coletas manuais para posterior tratamento dos dados oriundos de diversos canais.

#### 4.2. SISTEMA COD – CONSULTORIA ORGANIZACIONAL À DISTÂNCIA

O COD foi concebido sob a premissa de tornar disponíveis informações necessárias para facilitar o processo de tomada de decisão e dar condições para que as funções de planejamento, controle e operacionais sejam executadas eficazmente pelas agências. O sistema fornece informações sobre o passado, o presente e o futuro projetado e sobre eventos relevantes dentro e fora da organização.

O Sistema COD reúne, em endereço único, informações oriundas de diversos aplicativos corporativos e registros de ações adotadas em diversas unidades, permitindo ao usuário análise rápida e objetiva para tomada de decisões.

A ferramenta propicia a aplicação de consultoria virtual, agilizando procedimentos de acompanhamento e apoio à rede de agências e também a comparação entre dependências, uma vez que possibilita a consulta a informações de qualquer agência do Estado do Paraná.

Entretanto, o COD não pretende substituir os instrumentos gerenciais disponibilizados de forma corporativa pelo Banco do Brasil.

O COD é disponibilizado através da Intranet (figura 01) a funcionários cujo acesso tenha sido previamente autorizado pela gerência de cada agência.



Figura nº. 01 – Tela Inicial do sistema COD

#### 4.2.1. Os módulos do Sistema COD – Consultoria Organizacional à Distância

As informações no COD estão organizadas nos seguintes módulos:

- Potencial da Praça,
- Dados da Agência,
- Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos,
- Recursos Materiais,
- Desempenho Observado – Índices Comparativos,
- Produtos e Serviços - Pessoa Física,
- Produtos e Serviços – Pessoa Jurídica,
- Produtos e Serviços – Governo,
- Rentabilidade de Clientes, Índices de Gestão,
- Ameaças e Oportunidades – Crédito Direto ao Consumidor,
- Cálculo de Dotação,
- Estruturação da Agência,
- Organograma,
- Gerenciamento de Ativos,
- Relatórios,
- Posto de Atendimento Bancário,
- Principais Metas Orçamentárias,
- Gestão de Pessoas e Apoio Administrativo,
- Participação nos Lucros e resultados – PLR – pontuação prévia,
- Cartilha do Sistema COD.

A seguir será detalhado o conteúdo de cada um dos módulos e sua possível aplicação nas agências.

#### 4.2.1.1. Potencial da Praça

No módulo Potencial da Praça estão reunidos dados estatísticos e indicadores econômicos sobre as potencialidades do município onde está ou será instalada a agência. Os dados são de origem interna e externa. Os internos são obtidos nos diversos sistemas corporativos do Banco do Brasil (SisBB) e os externos obtidos a partir de sistemas de informações de entidades e órgãos governamentais (IBGE, IPARDES) tais como: quantidade de bancos, quantidade de agências, quantidade de agências BB, correntistas da praça, pessoas físicas da praça, pessoas jurídicas da praça, população, percentual de participação de contas na praça.

Os dados encontrados neste módulo podem embasar a elaboração do planejamento estratégico da agência e propiciar indicações e possibilidades para incremento de negócios e melhoria dos índices de gestão, a partir do cruzamento das informações e estatísticas apresentadas.

#### 4.2.1.2. Dados da Agência

O módulo “Dados da Agência” reúne todos os dados cadastrais da agência, como endereço, telefones, nome do gerente, nível, classificação no nível, perfil, superintendência regional subordinante, rede de agência, postos de atendimento vinculados.

Tais informações, dispersas em diversos aplicativos do SisBB, concentradas em uma única tela, facilitam os contatos com a agência e correção de eventuais inconsistências de endereçamento e vinculações.

#### 4.2.1.3. Recursos Humanos

Este módulo concentra as informações sobre quantidade de funcionários na agência, dispostas nos seguintes quadros: (a) quadro de pessoal oficial e, (b) quadro de pessoal necessário, calculado com base nos parâmetros de dotação vigentes.

A comparação dos dados dos dois cenários acima permite a correção de eventuais defasagens ou a elaboração de estratégias específicas para equilibrar demanda e capacidade de atendimento da agência.

Outra utilização de grande utilidade é a construção da visão de futuro do ponto de atendimento com a utilização de demonstrativos e simulações numéricas de quanto se pretende crescer e do quanto este crescimento impacta na necessidade de mão de obra.

#### 4.2.1.4. Recursos Tecnológicos

Neste módulo se encontra a identificação da quantidade e tipo dos equipamentos vinculados ao Sistema On-Line disponíveis na agência, mostrando seus índices de utilização comparados com os indicadores de necessidade previstos nos parâmetros do Banco.

No módulo estão assim listados:

- Terminais de serviço (Terminais de Múltipla Função, Terminais de Caixa, Terminais Administrativos, impressoras e leitoras de código de barra);

- Terminais de Auto Atendimento e suas localizações (Sala Auto-Atendimento, Posto de Atendimento Bancário, Posto de Atendimento Especial);
- Índices de utilização dos Terminais de Auto Atendimento;
- Equipamentos em situação irregular quanto a inventário.

Os dados deste módulo: (a) lastreiam a análise dos índices de utilização dos recursos tecnológicos da agência, viabilizando o planejamento de ações que propiciem o incremento de transações, e (b) permitem a identificação rápida de equipamentos que necessitam de correções de cadastramento ou de inventário.

#### 4.2.1.5. Recursos Materiais

O módulo concentra os dados que permitem a identificação dos recursos materiais cadastrados para a agência: tais como prédio próprio ou alugado, metragem do imóvel, valor do aluguel, e demais bens móveis. Tais dados permitem uma melhor gestão dos recursos materiais e a manutenção da conformidade da conciliação do inventário físico da agência

#### 4.2.1.6. Desempenho Observado – Índices Comparativos

Neste módulo são disponibilizadas informações gerenciais, tendo como base as metas acordadas no Acordo de Trabalho de cada agência. O desempenho da agência é apresentado e seus índices de cumprimento de meta são comparados com os índices obtidos pelas agências de um mesmo

nível, agências de uma mesma superintendência regional e agências do estado. Os dados comparativos apresentados são: resultado gerencial, resultado gerencial por funcionário, resultado estrutural, resultado estrutural por funcionário, despesas administrativas, despesas administrativas por funcionário, captação total, aplicação total, receitas com aplicação por funcionário, receitas de tarifas e serviços, receitas de tarifas e serviços por funcionário, e índice de eficiência.

O índice de eficiência da agência é obtido através do seguinte cálculo: despesas administrativas/ (margem de contribuição – provisão para créditos duvidosos) X 100. A indicação de desempenho da agência será inversamente proporcional ao índice de eficiência. Quanto menor, melhor.

A análise dos dados organizados neste módulo e a comparação do desempenho da agência ao de agências de perfil semelhante, permite o direcionamento de ações para obtenção de resultados em itens específicos e a busca de informações sobre estratégias de sucesso utilizadas por aquelas de melhor desempenho.

#### 4.2.1.7. Produtos e Serviços - Pessoa Física

Neste módulo são apresentadas informações gerenciais sobre produtos e serviços destinados aos Clientes Pessoas Físicas e são estabelecidas correlações com a Margem de Contribuição observada e posse de produtos apresentados no segmento. Além disso, as informações assim organizadas permitem a comparação com índices obtidos pelas demais agências do mesmo nível, demais agências da superintendência regional e agências do Estado.

Os dados referentes ao consumo de produtos e serviços do segmento pessoa física da agência são apresentados por:

- quantidade (da agência, da média de agências do mesmo nível, da média de agências da superintendência regional e da média das agências do estado);
- por margem de contribuição (da agência, da média de agências do mesmo nível, da média de agências da superintendência regional e da média das agências do estado);
- valor percentual de posse de produtos e serviços em relação à base de clientes (da agência, da média de agências do mesmo nível, da média de agências da superintendência regional e da média das agências do estado).

A utilização dos dados é direcionada para a identificação dos itens onde existe a necessidade de ações mais focadas para incremento da relação: Produtos Serviços X Margem Contribuição X Posse de Produtos, e também para busca de informações sobre práticas de sucesso das demais agências.

#### **4.2.1.8. Produtos e Serviços – Pessoa Jurídica**

Este módulo contém os mesmo dados do módulo anterior formatados para produtos e serviços consumidos por clientes do segmento pessoa jurídica.

#### **4.2.1.9. Produtos e Serviços – Governo**

Este módulo contém os mesmo dados do módulo anterior formatados para produtos e serviços consumidos por clientes do segmento governo.



#### 4.2.1.10. Rentabilidade de Clientes

Este módulo é um quadro resumo sobre a Rentabilidade / Margem de Contribuição obtida junto aos diversos segmentos de clientes - Pessoas Físicas, Pessoas Jurídicas e Governo em faixas de valor: até R\$ 1,00, acima de R\$ 1,00 e até R\$ 10,00 e acima de R\$ 10,00.

São também apresentados os dados de agências de mesmo nível, de uma mesma superintendência regional e das agências da superintendência estadual.

O conhecimento da rentabilidade apresentada pelos diversos nichos de clientes permite aos gestores das carteiras de clientes e da agência verificar o quão os níveis auferidos estão aderentes às diretrizes estratégicas do Banco e elaborar estratégias para alinhá-los.

#### 4.2.1.11. Índices de Gestão

Neste módulo são apresentados os seguintes índices de gestão da agência, dentre outros :

- nota da pesquisa de satisfação dos clientes,
- percentual de utilização dos facilitadores de atendimento pelos clientes,
- percentual de cobertura de despesas de pessoal pelas receitas de tarifas,

- índice de eficiência,
- volume de horas extras praticadas,
- relação de contas especiais versus base de contas,
- indicadores da utilização dos facilitadores de atendimento,
- Percentuais de transações que podem ser migrados para canais alternativos de atendimento e,
- relação de contas pessoas jurídicas versus limite de crédito deferido.

No módulo também são apresentados os parâmetros utilizados pelo Banco para os indicadores e também os índices obtidos pelas demais agências do mesmo nível, demais agências da superintendência regional e agências do estado.

Os dados deste módulo podem ser utilizados para se verificar o nível de alinhamento da agência aos parâmetros mínimos exigidos pelo Banco e para a elaboração de estratégias para a obtenção dos índices. Os dados também permitem a visualização de resultados positivos e a busca de conhecimento de estratégias adotadas por agências bem sucedidas.

#### 4.2.1.12. Ameaças e Oportunidades – Crédito Direto ao Consumidor

Este módulo apresenta quadro resumo com informações sobre mercado potencial de empréstimos e financiamentos referentes aos segmentos pessoa física e pessoa jurídica já clientes da agência.

Estas informações também são comparadas com os dados apresentados pelas demais agências do mesmo nível, demais agências da superintendência regional e agências do Estado.

Os dados podem ser utilizados para verificar se todo o potencial de negócios junto aos clientes da agência está sendo explorado de acordo com as expectativas do orçamento e das estratégias Banco. Também podem ser úteis na elaboração de estratégias de correção e obtenção de resultado.

Também neste módulo é possível visualizar os dados das agências do mesmo nível, da superintendência regional e do estado possibilitando uma análise comparativa e busca de informações sobre as estratégias de sucesso utilizadas.

#### 4.2.1.13. Cálculo de Dotação

O módulo contém informações sobre a dotação de pessoal da agência tendo como base os parâmetros e critérios oficialmente utilizados pelo Banco. Os dados são apresentados nas seguintes formatações:

- Dotação calculada: mostra a quantidade de cargos e funcionários necessários para a demanda de serviços do ponto de atendimento, calculada por equipe e de acordo com os parâmetros estabelecidos. Nesta planilha, os resultados dos cálculos são apresentados pelo valor encontrado, incluindo frações;

- Dotação projetada: a partir dos cálculos da planilha anterior, são efetuados arredondamentos na quantidade de cargos e funcionários, usando os critérios vigentes. Nesta planilha os cargos são apresentados nas equipes de trabalho – Plataformas e Módulos;
- Dados utilizados no cálculo: apresenta, de forma objetiva, os parâmetros e critérios vigentes para o dimensionamento de dotação na rede de agências, utilizados nos cálculos das planilhas anteriores.
- Dotação reversa: sinaliza o volume de negócios que se precisam alcançar para que sejam atingidos os parâmetros mínimos e a conseqüente geração dos postos de trabalho nas equipes.

Os dados deste módulo podem ser úteis para a divulgação da composição do quadro de pessoal e sua distribuição nas diversas equipes de trabalho.

Além disso, ao conhecer detalhadamente os parâmetros e critérios utilizados nos cálculos, a agência pode fazer o cruzamento destas informações com seus próprios indicadores (volume de clientes, operações e transações), elaborando estratégias para incremento de negócios e da respectiva dotação necessária.

#### 4.2.1.14. Estruturação da Agência

Neste módulo são apresentados os cálculos dos custos estruturais da agência, a partir do cruzamento de informações sobre a dotação da agência e as despesas administrativas.

É visualizada, ainda, a relação Custo X Rentabilidade de cada uma das Plataformas e Módulos ativados na agência, além de alguns índices utilizados no acompanhamento de resultado, por segmento :

- custo básico da estrutura,
- margem de contribuição,
- índice de eficiência básico,
- índice de eficiência geral e,
- custo geral, dentre outros.

Os dados do módulo podem ser utilizados para analisar a estrutura de cada uma das equipes e ajustar ou otimizar quando a rentabilidade de uma delas comprometa, individualmente, o resultado global da dependência.

A partir da indicação da rentabilidade obtida isoladamente em cada uma das equipes, é possível avaliar se algum dos Módulos e/ou Plataformas está tendo seu resultado consumido por custos elevados apresentados em outras equipes.

#### 4.2.1.15. Organograma

Este módulo contém a representação gráfica da distribuição do quadro de pessoal da agência, respeitada a alocação de cada um dos funcionários nas equipes que efetivamente geraram os cargos.

Mostra também a relação de atividades a cargo de cada uma das equipes, através de "link" existente dentro de cada uma das "caixas" do organograma.

O organograma mais a relação de atividades por equipe pode ser uma excelente ferramenta de planejamento para alocação de mão de obra. Outro valor destas informações é transparecer para todos os funcionários a área de autoridade e responsabilidade de cada um.

#### 4.2.1.16. Gerenciamento de Ativos

Este módulo contém os dados necessários para que a agência faça a gestão da sua carteira de ativos e da qualidade dos seus processos internos.

São apresentados os seguintes dados:

- Rating de Risco Operacional - O que é rating? / Consultar rating atual / Indicadores/ Dicas e Orientações;
- Carteira de Inadimplência – valor total da carteira da agência, índice percentual médio da agência, de agências do mesmo nível, de agências da superintendência regional e das agências do estado/ Acompanhamento da inadimplência por carteira de clientes/ Procedimentos a serem adotados / instruções sobre negociação de dívidas / dicas e orientações diversas;
- Fechamento de Balancete – percentual de atingimento em relação ao orçado da quantidade de ocorrências de fechamento de balancete diário em D+3 da agência, de agências do mesmo

nível, de agências da superintendência regional e de agências do estado / procedimentos a serem adotados / dicas e orientações;

- Controle de contas transitórias – quantidade de processos vencidos da agência, média das agências do mesmo nível, de agências da superintendência regional e de agências do estado/ procedimentos a serem adotados / dicas e orientações;
- Acompanhamento de operações-anotações: percentual das operações vencidas e sem anotações de acompanhamento da agência e percentual com anotação da agência, média das agências do mesmo nível, de agências da superintendência regional e de agências do estado/ procedimentos a serem adotados/ dicas e orientações;
- Acompanhamento da terceirização de cobrança de dívidas: quantidade de operações passíveis de terceirização de cobrança não remetida da agência, média das agências do mesmo nível, de agências da superintendência regional e de agências do estado/ procedimentos a serem adotados/ dicas e orientações;
- Ajuizamento de operações – operações de ajuizamento obrigatório pendente de ajuizamento: quantidade e valor da agência, média da quantidade e valor de agências do mesmo nível, superintendência regional e estado / procedimentos a serem adotados/ dicas e orientações / principais alterações do código civil brasileiro / encaminhamento de ajuizamento para a Unidade Regional de Reestruturação de Ativos – URR; (h) excessos em contas especiais e ocorrência de saldo devedor em contas comuns: quantidade e valor por modalidade da agência,

média de agências do mesmo nível, de agências da superintendência regional e de agências do estado / procedimentos a serem adotados/ dicas e orientações;

- Controle da carteira de desconto de cheques: volume total da carteira, volume vencido, índice de inadimplência da agência, do nível, de agências da superintendência regional e de agências do estado, quantidade e valor de cheques seqüenciados / procedimentos a serem adotados/ dicas e orientações;
- Controle da carteira de desconto de títulos: quantidade de títulos e volume total da carteira, valor e índice percentual de títulos vencidos, índice de inadimplência da agência, de agências da superintendência regional e de agências do estado/ procedimentos a serem adotados / dicas e orientações;
- Controle da carteira de Capital de Giro e Giro Rápido – volume total da carteira, volume de operações vencidas, índice de inadimplência da agência, de agências do mesmo nível, de agências da superintendência regional e de agências do estado / procedimentos a serem adotados / dicas e orientações;
- Acompanhamento da carteira de Crédito Direto ao Consumidor – volume da carteira por modalidade (CDC Empréstimo e CDC Financiamento), volume de operações vencidas por modalidade, índice de inadimplência por modalidade e prejuízo por modalidade além dos índices de inadimplência por modalidade de agências, da superintendência regional e de agências do estado / procedimentos a serem adotados / dicas e orientações / renegociações de dívidas.



- Acompanhamento da Carteira de Cartão de Crédito - volume total das operações, volume de operações vencidas, índice de inadimplência da agência, de agências do mesmo nível, de agências da superintendência regional e do estado / procedimentos a serem adotados / dicas e orientações;
- Acompanhamento do processo de abertura de contas – quantidade de contas novas sem conformidade da agência, de agências do mesmo nível, de agências da superintendência regional e de agências do estado;
- Acompanhamento do processo de contratação de crédito – não conformidade de operações verificadas da agência, média das agências do mesmo nível, de agências da superintendência regional e de agências do estado/ procedimentos a serem adotados/ dicas e orientações;
- Acompanhamento do cadastro – quantidade de contas cadastradas, quantidades de cadastros regulares, quantidade de cadastros incompletos, quantidade de cadastros irregulares, percentual de cadastros irregulares + cadastros incompletos sobre total de correntistas da agência, de agências do mesmo nível, de agências da superintendência regional e de agências do estado / procedimentos a serem adotados / dicas e orientações / dicas para evitar não conformidade;
- Acompanhamento do processo de prevenção e combate à lavagem de dinheiro – quantidades de contas verificadas, quantidade de não conformidades, percentual de desvio entre número orçado e número realizado de verificações da agência, de

agências do mesmo nível, de agências da superintendência regional e de agências do estado / procedimentos a serem adotados / dicas e orientações / fluxograma / programa de prevenção à lavagem de dinheiro;

- Acompanhamento dos limites de créditos – quantidade de limites de crédito vencidos ou não calculados da agência, de agências do mesmo nível, de agências da superintendência regional e de agências do estado / procedimentos a serem adotados / dicas e orientações;

Os dados do módulo Gerenciamento de Ativos podem ser utilizados para se acompanhar a evolução dos indicadores da agência e propiciar o direcionamento de ações proativas no sentido de evitar ocorrências que comprometam os resultados.

Outra utilização possível para o conteúdo do módulo é a disseminação da cultura de controle entre os funcionários, democratizando o acesso às dicas e orientações que facilitem o gerenciamento dos ativos da agência.

A utilização dos dados comparativos permite a elaboração de planejamento estratégico e a busca de informações sobre ações bem sucedidas das demais agências.

#### **4.2.1.17. Relatórios**

Estão reunidas neste módulo várias ferramentas e matérias explicativas que abrangem processos diversos da agência, a saber:

- Apresentação do sistema COD,
- Relato do processo de segmentação de clientes,
- Modelo organizacional de agências,
- Instrumento de avaliação de unidades subordinadas,
- Relação de atividades dos módulos,
- Visualização do diagnóstico da agência,
- Diagnóstico – editar,
- Planos de ação para melhoria de ponto críticos,
- Pontos de controle /acompanhamento- visualizar/ editar,
- Pontos de controle/ acompanhamento – incluir,
- Demais estratégias de trabalho, e
- Dicas a serem observadas pela agência: ponto eletrônico.

A utilização dos relatórios deste módulo permite a visão global da agência e a identificação de eventuais desvios no gerenciamento das atividades desenvolvidas e na obtenção dos resultados desejados o que pode ser feito valendo-se de estratégias e planos de ação já validados em outras dependências que também fazem parte do conteúdo do módulo.

#### **4.2.1.18. Posto de Atendimento Bancário**

O módulo apresenta as informações negociais e administrativas dos PAB – Posto de Atendimento Bancário vinculados à agência. As informações do módulo estão modeladas a partir dos dados obtidos nos sistemas corporativos e de visitas de analistas consultores aos pontos de atendimento.

As informações contidas no módulo são úteis para se conhecer as características e potencialidades de cada uma das unidades externas da agência e para verificação se a vocação e finalidade, para a quais o PAB foi originalmente criado, permanecem ou se há necessidade de correção estratégica do perfil ou das ações ali empreendidas.

Os dados consolidados no módulo também podem ser utilizados para se conhecer os resultados negociais obtidos individualmente por cada um dos PAB e demonstrar se o ponto de atendimento oferece lucro ou prejuízo.

É possível, com utilização dos dados encontrados neste módulo, avaliar se eventuais resultados negativos apresentados podem ser minimizados ou compensados através da otimização de estratégias negociais em outras Plataformas e/ ou Módulos da agência.

#### **4.2.1.19. Principais Metas Orçamentárias**

Está consolidado no módulo o acompanhamento dos principais itens orçamentários que compõem o Acordo de Trabalho da Agência, como produtos de: captação pessoa física, captação pessoa jurídica, crédito pessoa

física, crédito pessoa jurídica, previdência, capitalização, seguros diversos; serviços de recebimentos, cheques especiais pessoas físicas e jurídicas.

Os dados são assim apresentados: código orçamentário, descrição, valor orçado, valor observado, desvio de volume da agência, desvio de volume da rede, desvio de volume (médias) das agências de mesmo nível, desvio de volume (média) das agências da superintendência regional, desvio de volume (médias) das agências do estado.

Os dados deste módulo podem ser úteis para o acompanhamento da evolução da realização das metas orçamentárias estabelecidas e cria condições para a adoção de ações na correção de desvios. Os dados comparados de desempenho de dependências de porte similar geram oportunidade de se buscar informações sobre estratégias de sucesso utilizadas para eventual aplicação.

#### 4.2.1.20. Gestão de Pessoas e Apoio Administrativo

Neste módulo são apresentados os dados relativos aos processos críticos na gestão de pessoas no banco: o controle de folgas e horas extras. Os dados estão disponíveis com números da agência e das agências da superintendência regional e agências do estado. Os dados podem ser utilizados para planejar a escala de trabalho e controlar as despesas administrativas de cada ponto de atendimento.

#### 4.2.1.21. PLR – Pontuação Prévia

O Banco do Brasil utiliza a metodologia do Balanced Scorecard para o acompanhamento de desempenho das suas unidades e dos seus funcionários.

Com base em pontuação envolvendo cinco perspectivas (Resultado Econômico, Estratégias & Operações, Processos Internos, Satisfação dos Clientes e Comportamento Organizacional), avaliadas nas dimensões metas e fatores, é gerado um placar de desempenho que contempla as dimensões relativas a metas e fatores de desempenho. O placar de desempenho é utilizado, semestralmente, como parâmetro para a distribuição da participação nos lucros e resultados da empresa.

Este módulo apresenta a evolução mensal da pontuação relativa às metas das perspectivas, à exceção da “Comportamento Organizacional” com as considerações sobre critérios observados pelo Programa da PLR. Os dados contidos no módulo permitem que a unidade adote ações tempestivas no sentido de assegurar aos funcionários a PLR.

#### 4.2.1.22. Cartilha do Sistema COD

O módulo é um roteiro simplificado para auxiliar o usuário na navegação do Sistema COD. Apresenta o conteúdo de cada um dos módulos com sugestões de possíveis utilizações da ferramenta.

Após a implantação do sistema, os gestores do produto diagnosticaram, com base nos índices de utilização, que a cartilha se mostrava insuficiente no treinamento dos usuários.

A partir desta constatação foi elaborado um treinamento, com formato de laboratório, com objetivo de apresentar aos potenciais usuários o conteúdo dos diversos módulos através de ensaios em tempo real.

#### 4.3. LABORATÓRIO DE GESTÃO - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O curso “Laboratório de Gestão – Tecnologia da Informação” foi desenvolvido para ser aplicado em sala de aula, direcionado a todo segmento gerencial da Rede Varejo das agências do Banco do Brasil no Paraná, com o objetivo de apresentar e discutir as possibilidades de utilização do sistema COD e suas correlações com os demais aplicativos corporativos.

O conteúdo do treinamento foi modelado a partir das dificuldades enfrentadas pelo segmento gerencial para conhecimento e uso das ferramentas tecnológicas hoje disponíveis nas dependências. O foco central do conteúdo é a exploração vivenciada do COD e suas diversas aplicações na busca de melhorias nas práticas de gestão.

O curso acontece em laboratórios montados em salas de aula e com equipamentos conectados à rede interna do Banco do Brasil, Intranet e Internet. Os participantes acessam os sistemas informatizados disponíveis na Rede com orientação dos instrutores.

A partir da análise das informações coletadas nos sistemas, os participantes elaboram diagnósticos de suas unidades e planos de ação para melhoria dos processos e otimização dos resultados.

O objetivo institucional é otimizar resultados através da utilização de informações gerenciais disponíveis na rede de comunicação corporativa na

gestão dos negócios, recursos e pessoas nas unidades do Banco do Brasil no Paraná.

#### 4.3.1. Objetivos específicos do treinamento

- Sedimentar conceitos sobre os principais programas recentemente implantados na Empresa,
- Identificar a relação entre ferramentas tecnológicas, sistemas de informação, aplicativos gerenciais, rotinas e padronizações e as atividades de trabalho nas unidades,
- Capacitar os participantes a otimizar recursos materiais e tecnológicos, pelo aprimoramento do gerenciamento de informações e rotinas,
- Conhecer e discutir práticas bem sucedidas de gestão empregadas com sucesso nas demais agências e pontos de atendimento,
- Construir coletivamente propostas de melhorias nos processos de gestão de suas unidades e equipes, através da troca de experiências e da articulação sistematizada de informações gerenciais.



#### 4.3.2. Expectativas do treinamento

Espera-se que após as experiências no laboratório, os participantes estejam aptos ou estimulados a:

- Compreender a estrutura organizacional e principais estratégias da Empresa,
- Utilizar com competência sistemas de informação do Banco do Brasil, reconhecendo sua aplicabilidade para a gestão de processos, negócios e pessoas,
- Elaborar diagnósticos e planos de ação para solução de desvios observados nos diversos processos de trabalho,
- Desenvolver estratégias negociais mais focadas e consistentes, a partir da utilização de informações gerenciais disponibilizadas nos sistemas do Banco, e
- Eliminar comportamentos indesejáveis nos processos de gerenciamento de ativos.

O público alvo do treinamento em 2003 foram os administradores, os gerentes médios e seus substitutos das 228 agências do Banco do Brasil no Paraná perfazendo um total de 1993 participantes.

#### 4.4. QUADRO SINTÉTICO DO COD POR PERSPECTIVAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (BSC)

Estão consolidados, na tabela a seguir, os conteúdos do Sistema COD e do Treinamento Laboratório de gestão – Tecnologia da Informação, segmentados por pertinência às perspectivas utilizadas na avaliação desempenho e acompanhamento do acordo de trabalho das agências do Banco do Brasil:

- Resultado Econômico,
- Estratégias & Operações,
- Processos Internos,
- Satisfação do Cliente,
- Satisfação do Funcionário.

Dimensão	COD	Detalhamento	Expectativa
<b>Resultado Econômico</b>	Rentabilidade do Cliente	Apresenta quantidade de clientes PF e PJ por faixa de rentabilidade sinalizando necessidade de melhorar o resultado com o incremento das vendas de produtos e serviços	Aumento da margem de contribuição proporcionada pelos clientes com o consumo de uma maior gama de produtos e serviços bancários.
	Índices de Gestão	Indicadores que sinalizam o enquadramento ou o distanciamento da agência em comparação com os parâmetros estabelecidos para: Índice de eficiência, autorizações de débito, transações terminais de auto-atendimento e de caixa, base de contas e de contas especiais, transações migráveis para canais alternativos/ automatizados.	Aumento das receitas/ redução das despesas administrativas/ otimização de processos com utilização de canais automatizados/ consumo menor de mão de obra / aumento de rentabilidade.
	Ameaça/ Oportunidade - CDC	Informações gerenciais sobre a linha de crédito CDC e suas modalidades: empréstimo, financiamento, capital de giro, desconto de cheques e limites de cheques especiais.	Orientação para incremento de negócios informando o potencial existente na agência, considerando os totais de clientes existentes, limites concedidos, limites utilizados, limites bloqueados, limites liberados. Há o aumento da rentabilidade para maior aplicação dos recursos colocados, com a mesma capacidade instalada.



Dimensão	COD	Detalhamento	Expectativa
<b>Resultado Econômico</b>	GEATI Relatórios Treinamento	Indicadores que sinalizam o enquadramento ou distanciamento da agência em comparação com os parâmetros estabelecidos: carteira de inadimplência/ IQC – Índice de Qualidade da Carteira (portfólio de risco de crédito)/ anotações de acompanhamento de cobrança/ terceirização de cobrança/ ajuizamento de operações/ adiantamento a depositantes/ desconto de cheques/ desconto de títulos/ operações de capital de giro/ acompanhamento de crédito direto ao consumidor e cartão de crédito.	Melhor gerenciamento dos ativos . Evitar perdas com falta de acompanhamento das operações. Minimizar as perdas com renegociações de operações inadimplidas. Reduzir riscos nas operações ativas. Resguardar os interesses do Banco mediante ajuizamento.
		Conjunto de orientações para facilitar a venda de produtos e serviços: avaliação de unidades subordinadas/ diagnóstico da agência/ planos de ação de melhoria/ dicas a serem observadas.	Melhor gestão das estruturas de atendimento. Análise de viabilidade. Orientações negociais. Incremento de negócios. Disseminação de experiências bem sucedidas em outras agências com incremento de negócios e rentabilidade.
		Módulos: Gestão da Informação, Sistema COD, Segmentação Pessoa Física, Encarteiramento Pessoa Jurídica e Gerenciamento de Ativos.	Formação das pessoas para incremento de negócios e resultados.
<b>Estratégia e Operações</b>	Potencial da Praça	Quadro resumo com informações da praça.	Gestão do orçamento/análise de potencial/ análise de investimento/ análise da concorrência.
	Produtos Pessoas Físicas	Apresenta posição da agência comparativamente às agências de mesmo nível, da mesma regional, das agências do estado e margem de contribuição dos principais produtos e serviços colocados para pessoas físicas.	Subsídio ao planejamento da agência/ gestão do orçamento/ cumprimento de metas.
	Produtos Pessoas Jurídicas	Apresenta posição da agência comparativamente às agências do mesmo nível, da mesma Regional, em relação às agências do Estado e margem de contribuição dos principais produtos e serviços colocados para Pessoas Jurídicas.	Subsídio ao planejamento da agência/ gestão do orçamento/ cumprimento de metas.
	Produtos e Serviços – Governo	Apresenta posição da agência comparativamente às agências de mesmo nível, da mesma regional, em relação às agências do estado e margem de contribuição dos principais produtos e serviços colocados para o cliente governo.	Subsídio para o planejamento da agência/ gestão do orçamento/ cumprimento de metas.



Dimensão	COD	Detalhamento	Expectativa
<b>Estratégias &amp; Operações</b>	Rentabilidade do Cliente	Com a informação do número de clientes em cada faixa de rentabilidade se tem uma visão do potencial produtos e serviços ainda consumíveis para cada grupamento de clientes (PF ou PJ)	Planejamento da agência. Subsídios ao dimensionamento de metas de contas correntes PF e PJ, cheques especiais, cartões de crédito, produtos de seguridade, empréstimos, financiamento e captação, dentre outros.
	Índices de Gestão	Indicadores que sinalizam o enquadramento ou distanciamento da agência em comparação com os parâmetros estabelecidos: contas especiais/ base de contas/ autorizações de débito em conta/ limites de crédito/ clientes cheque ouro/ clientes classic/ clientes conta comum.	Melhor gerenciamento /controle dos volumes de vendas alcançados pela agência em relação às metas estabelecidas.
	Ameaças e Oportunidades – CDC	Informações gerenciais sobre a linha de Crédito Direto ao Consumidor e suas modalidades: Empréstimo, Financiamento; Capital de Giro e Desconto de recebíveis e limites de cheques especiais.	Facilita o dimensionamento de potencial existente para a venda das modalidades de crédito, a definição de metas, a identificação de público alvo potencial para uso de crédito.
	Cálculo de Dotação	Apresenta orientações gerais sobre a estruturação do Banco em pilares: Atacado, Varejo e Governo além das estratégias e normas relativas ao pilar varejo.	Auxílio à elaboração do planejamento da agência. Identificação de público alvo /perfil de clientes da agência.
	GEATI	Informações gerenciais sobre a carteira de ativos: Índice de Qualidade da Carteira – portfólio do risco/ Desconto de Cheques/ Desconto de Títulos / BB Giro e BB Giro Rápido/ CDC/ Limites de Crédito.	Facilita o dimensionamento das metas relativas à carteira de ativos da agência. Subsídia o planejamento e a gestão do orçamento para os produtos contemplados.
	Relatórios	Conjunto de orientações para incremento de negócios e estratégias para facilitar o cumprimento do acordo de trabalho: Diagnóstico da agência/ Planos de Ação de Melhoria/ Dicas a serem Observadas/ Tratamento da base internalizada/ cadastramento massificadas.	Subsídia o planejamento e a gestão do orçamento para os produtos contemplados no Acordo de Trabalho da agência.
	Principais Metas Orçamentárias	Apresenta os principais produtos que compõem o Acordo de Trabalho (orçado/ observado) comparativos com agências da mesma rede, agências do mesmo nível, média da regional, média do estado.	Subsídia o planejamento e a gestão do orçamento e os produtos que compõem o Acordo de Trabalho, identificando os pontos fortes e fracos. Facilita a visualização dos números da agência consolidados em um único instrumento.



Dimensão	COD	Detalhamento	Expectativa
<b>Estratégias e Operações</b>	Treinamento	Módulos: estruturação do Pilar Varejo/ Gestão da informação/ Sistema COD/ Segmentação PF/ Encarteiramento PJ/ Gerenciamento de Ativos/ Práticas de gestão Consolidadas.	Planejamento da agência/ gestão de recursos tecnológicos, pessoas e negócios.
<b>Processos Internos</b>	Cálculo de Dotação	Apresenta orientações gerais sobre a estruturação do banco em pilares: atacado, varejo e governo e estratégias e normas do pilar varejo.	Auxílio à elaboração do planejamento da agência/ identificação do público alvo/ perfil de clientes da agência.
	Dados da agência	Principais informações sobre a agência; nome, endereço, telefones, nível, perfil, vinculação regional, municípios de abrangência, unidades vinculadas, padrinho responsável (Super).	Consolida informações da agência em uma única página. Facilita contatos.
	Recursos Tecnológicos	Apresenta a capacidade instalada em equipamentos: terminais de atendimento, terminais de auto-atendimento (dispensadores de cédulas, de cheques e receptadores de depósitos), e impressoras.	Facilita a gestão do parque tecnológico, apontando a necessidade de incremento de equipamentos ou a ociosidade para embasar eventual remanejamento a outras unidades. Otimização da utilização dos equipamentos.
	Recursos Humanos	Comparativo da dotação atual com dotação calculada necessária para atendimento de demanda de clientes e serviços.	Auxiliar a gestão de pessoas/ sinalizar a necessidade de acionamento de mão de obra temporária.
	Gestão de Pessoas e Apoio	Posição de saldo de folgas e horas extras.	Auxiliar a gestão de pessoas/ pode evitar defasagem de quadro de pessoal, sinalizar volume de serviço ou necessidade de treinamento.
	Relatórios	Conjunto de orientações para facilitar a venda de produtos e serviços/ avaliação de unidades subordinadas/diagnóstico da agência/ planos de ações de melhoria/dicas a serem observadas	Melhor gestão das estruturas de atendimento/ análise de viabilidade/incremento de negócios/disseminação de experiências bem sucedidas em agências com incremento de negócios e rentabilidade.
	GEATI – Gerenciamento de Ativos	Indicadores que sinalizam o enquadramento ou distanciamento da agência em comparação com os parâmetros estabelecidos para: carteira de inadimplência, portfólio de risco, acompanhamento de cobrança de dívidas, terceirização de cobrança de dívidas, ajuizamento de operações de crédito, adiantamento a depositantes, desconto de cheques, desconto de títulos, capital de giro, acompanhamento de CDC, cartão de crédito.	Melhor gerenciamento dos ativos/ evitar perdas geradas pela falta de acompanhamento das operações de crédito/ minimizar as perdas com renegociação de operações de crédito inadimplidas/ reduzir riscos nas operações ativas/ resguardar os interesses do banco mediante ajuizamento judicial.



Dimensão	COD	Detalhamento	Expectativa
<b>Processos Internos</b>	Estruturação da agência e Organograma	Apresenta a sugestão de organograma contendo: modelo organizacional das agências, composição dos segmentos de clientes, composição dos módulos administrativos, quantificação de pessoas, atividades realizadas nos segmentos.	Facilitar a estruturação da agência para o atendimento/ facilitar a organização e distribuição do quadro de pessoal/ auxiliar a definição de atividades em cada segmento/ orientar sobre os processos, atribuições e rotinas.
	Índices de Gestão	Indicadores que sinalizam o enquadramento ou o distanciamento da agência em comparação com os parâmetros estabelecidos: DBT – autorizações de débito/ comparativos entre número de transações de terminais de auto atendimento e terminais de caixa/ contas especiais/ base de contas/ transações migráveis para canais alternativos (automatizados)/ utilização da agenda eletrônica/ abertura de contas sistemas GAA versus SISBB/ controle de horas extras e lotação de funcionários/ controle de folgas.	Otimização de processos com utilização de canais automatizados/ consumo menor de mão de obra/ realização de tarefas agendadas/ cumprimento de prazos/ não extrapolação de jornadas de trabalho/ controle do trabalho extraordinário.
	Treinamento	Módulos: Estruturação do Pilar Varejo, Gestão da Informação, Sistema COD, Gerenciamento de Ativos, Práticas de Gestão.	Formação, auxílio na construção e revisão de processos.
<b>Satisfação do Funcionário</b>	Treinamento	Módulos: Gestão da Informação, Sistema COD, Práticas de Gestão, Sistemas Gerenciais de Apoio à Gestão de Pessoas (Trilhas, TAO)	Formação de pessoas/ pontuação curricular.
	Índices de Gestão	Indicadores que facilitam a Gestão de Pessoas: Agenda Eletrônica/ DBT autorizações de débito/ Transações migráveis para canais automatizados/ saldo de folgas/ saldo de horas extras	Orienta a condução de processos/ propicia transparência na criação de cargos/ Sinaliza oportunidades de comissionamento/ melhora a distribuição de clientes entre as carteiras da agência.
	Organograma	Apresenta a sugestão de Organograma contendo: modelo organizacional das agências/ composição dos segmentos de clientes/ composição dos módulos administrativos/ quantificação de pessoas/ atividades realizadas nos segmentos.	Facilita a estruturação da agência/ Facilita a organização e distribuição do quadro de pessoal/ Auxilia a definição de atividades em cada segmento/ orienta sobre processos, atribuições e rotinas/ auxilia na formação de pessoas.
	Recursos Humanos	Comparativo da dotação atual com a dotação calculada necessária para atendimento da demanda de clientes e serviços.	Auxilia a Gestão de Pessoas/ Sinaliza a necessidade de acionamento de mão de obra temporária.



Dimensão	COD	Detalhamento	Expectativa
<b>Satisfação do Funcionário</b>	PLR – Pontuação Prévia	Programa de Participação nos Lucros ou Resultados/ consolida a pontuação nas perspectivas: Resultado Econômico, Estratégias e Operações, Satisfação do Cliente/ Sinaliza pontuação final.	Instrumentos auxiliares/ formação de pessoas / transparência nos critérios de participação.
	Relatórios	Conjunto de orientações que facilitam a formação do funcionário e a gestão do conhecimento na empresa: Apresentação do Sistema COD/ Modelo organizacional das agências/ Atividades dos Módulos/ Demais Estratégias de Trabalho/ Dicas a serem observadas/ Textos para reflexão/ Caderno de Excelência no Atendimento.	Formação de pessoas através de instrumentos auxiliares.
<b>Satisfação do Cliente</b>	Índices de Gestão	Indicador que sinaliza o enquadramento ou distanciamento da agência em comparação com os parâmetros estabelecidos/ Pesquisa de Satisfação do Cliente	Acompanhamento da Satisfação do Cliente/ Gestão do atendimento da agência.
	Cálculo de Dotação	Apresenta orientações gerais sobre a estruturação do banco em pilares: atacado, varejo e governo/ apresenta os parâmetros de dimensionamento de pessoas para o bom atendimento de cada segmento de clientes.	Direcionamento da estrutura para atendimento/ proporcionar ao cliente atendimento com assessoria prestada pelos Gerentes de Contas.
	Relatórios	Conjunto de orientações para facilitar a gestão do atendimento: planos de ação de melhoria, dicas a serem observadas, caderno de excelência no atendimento, check list da sala de auto atendimento, reorganização de agências.	Gestão do atendimento da agência/ orientações para o bom atendimento/ disponibilidade de recursos tecnológicos al cliente/ organização e manutenção do ambiente de atendimento.
	Treinamento	Módulos: estruturação do pilar varejo/ gestão da informação/ sistema COD/ segmentação PF/ práticas de gestão consolidadas.	Melhoria do Atendimento.

Tabela 01: Quadro sintético do conteúdo do COD segmentado por Perspectivas da Avaliação de Desempenho (BSC)

#### 4.5. ÍNDICES DE DESEMPENHO – EVOLUÇÃO 2002/2003

O grande desafio é avaliar o grau de influência da utilização do Sistema COD – Consultoria Organizacional à Distância e do treinamento Tecnologia da Informação – Laboratório de Gestão nos índices apresentados pelas agências do Banco do Brasil nas agências jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais do Paraná.

Serão apresentados a seguir números relativos aos principais processos numa linha de tempo que envolve o período imediatamente anterior à implantação do sistema, o período de implantação o período sedimentação do uso e período mais recente.



Figura 02 - Organograma da Rede Varejo do Banco do Brasil no Paraná



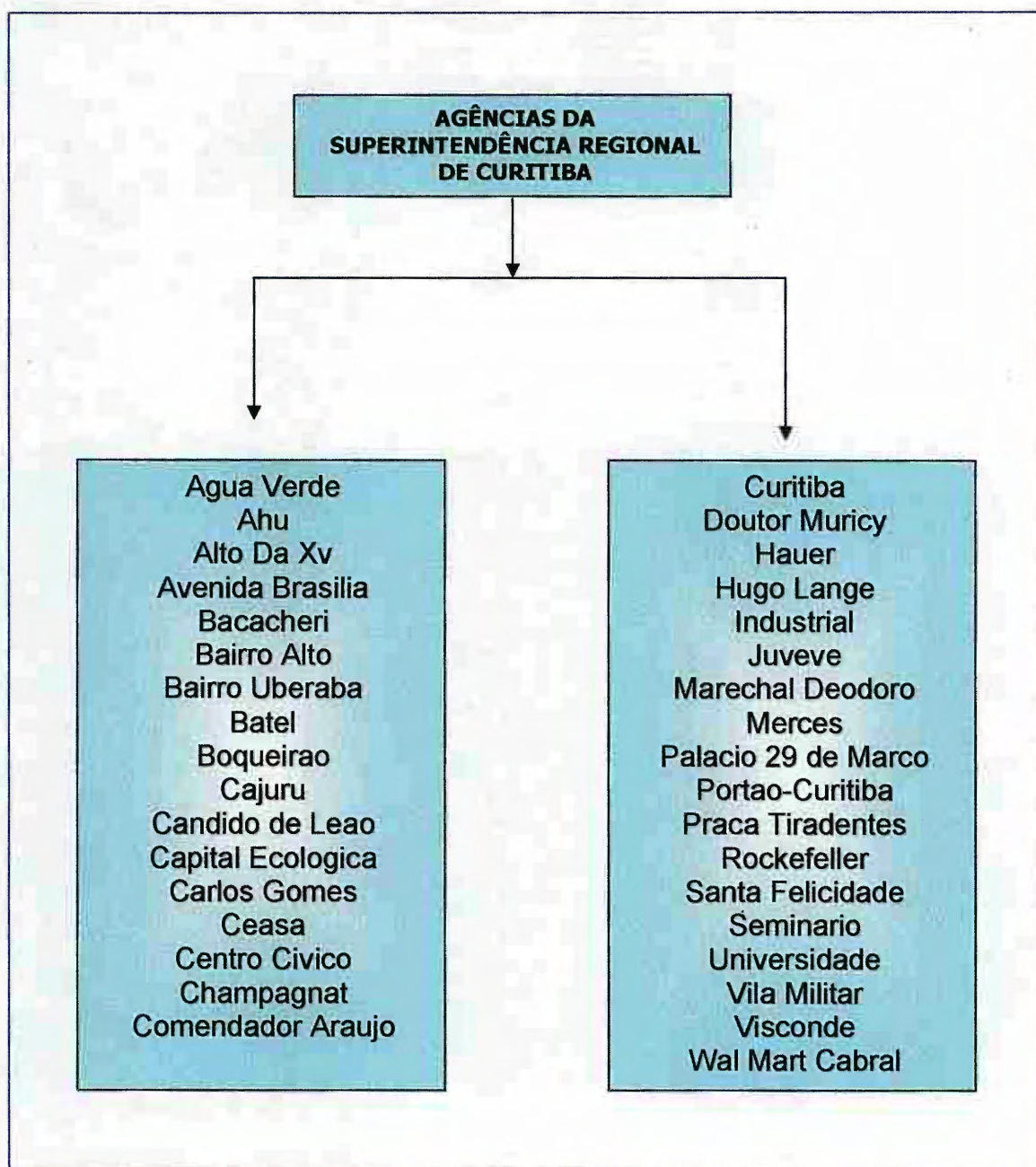


Figura 03 – Agências da Superintendência Regional de Curitiba

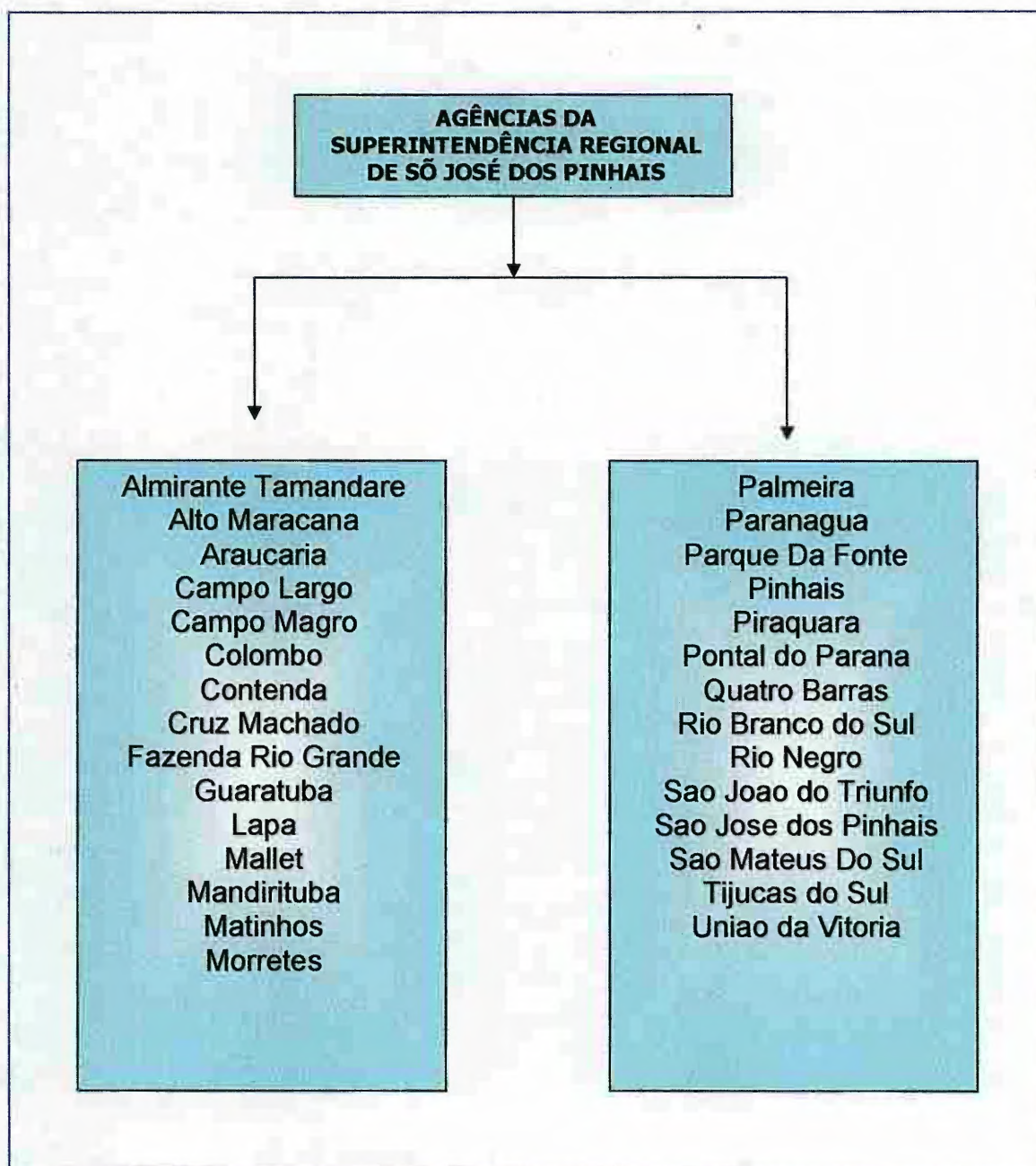


Figura 04– Agências da Superintendência Regional de São José dos Pinhais

Para facilitar a visualização os dados serão apresentados consolidados: (a) por grupamentos de agência de cada superintendência regional (vide figuras 03 e 04) (b) das agências do estado, - vide organograma (figura 02), e, sempre que possível, o índice país das seguintes perspectivas de avaliação: resultado econômico, estratégias e operações, processos internos, satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários (comportamento organizacional – resultado da pesquisa de clima organizacional).

#### 4.5.1. Estratégia e Operações

A perspectiva Estratégias e Operações espelha o alinhamento das ações do ponto de atendimento às estratégias da empresa, às políticas e diretrizes corporativas e aos planos da unidade analisada.

Foram escolhidos os dados que melhor representam a evolução desta perspectiva, que são os números relativos à base de contas, a captação de recursos e a contas especiais. Este último dado reflete, de modo geral, o início do processo de fidelização de um cliente a seu banco.

##### 4.5.1.1. Base de contas correntes

A evolução da base de contas de pessoas físicas do estado do Paraná no período compreendido entre 2002 e 2003 foi superior à média de incremento das agências do Banco do Brasil no país. A Superintendência Regional de Curitiba apresentou índice ligeiramente inferior e a de São José dos Pinhais índice 60% superior em relação ao do país



Base de contas		Evolução do volume de contas correntes de 2002/2003 (%)
<b>PARANÁ</b>		
	Pessoas Físicas	28,1
	Pessoas Jurídicas	18,5
<b>Regional Campo Mourão</b>		
	Pessoas Físicas	30,0
	Pessoas Jurídicas	16,6
<b>Regional Cascavel</b>		
	Pessoas Físicas	24,4
	Pessoas Jurídicas	20,9
<b>Regional Curitiba</b>		
	Pessoas Físicas	21,6
	Pessoas Jurídicas	21,0
<b>Regional Londrina</b>		
	Pessoas Físicas	23,7
	Pessoas Jurídicas	43,5
<b>Regional Maringá</b>		
	Pessoas Físicas	26,1
	Pessoas Jurídicas	20,1
<b>Regional Pato Branco</b>		
	Pessoas Físicas	31,8
	Pessoas Jurídicas	10,6
<b>Regional Ponta Grossa</b>		
	Pessoas Físicas	29,4
	Pessoas Jurídicas	19,9
<b>Regional São José dos Pinhais</b>		
	Pessoas Físicas	34,8
	Pessoas Jurídicas	19,2
	BRASIL	21,8

Tabela 02– Evolução da base de contas correntes no período de 2002/ 2003



#### 4.5.1.2. Captação

As Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais apresentaram evolução bastante superior a 15% (média país) na captação de recursos de clientes, respectivamente 53,2% e 48,3%.

Captação	Evolução do volume de captação de 2002/2003
<b>PARANÁ</b>	<b>31,1%</b>
<b>Regional Campo Mourão</b>	<b>19,9%</b>
<b>Regional Cascavel</b>	<b>9,5%</b>
<b>Regional Curitiba</b>	<b>53,2%</b>
<b>Regional Londrina</b>	<b>19,1%</b>
<b>Regional Maringá</b>	<b>19,4%</b>
<b>Regional Pato Branco</b>	<b>15,5%</b>
<b>Regional Ponta Grossa</b>	<b>21,9%</b>
<b>Regional São José dos Pinhais</b>	<b>48,3%</b>
<b>BRASIL</b>	<b>15,0%</b>

Tabela 03– Evolução da captação de recursos no período de 2002/ 2003 .

## 4.5.1.3.

## Base de contas especiais

As superintendências regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais apresentaram evolução superior ao índice país no incremento do número de clientes pessoa física portadores de conta especial que foi de 15,4% no período.

<b>Contas Especiais – Pessoas Físicas</b>	<b>Evolução do volume de contas especiais de 2002/2003 (%)</b>
<b>PARANÁ</b>	<b>24,4</b>
<b>Regional Campo Mourão</b>	<b>20,6</b>
<b>Regional Cascavel</b>	<b>23,2</b>
<b>Regional Curitiba</b>	<b>25,9</b>
<b>Regional Londrina</b>	<b>22,8</b>
<b>Regional Maringá</b>	<b>25,9</b>
<b>Regional Pato Branco</b>	<b>25,1</b>
<b>Regional Ponta Grossa</b>	<b>18,4</b>
<b>Regional São José dos Pinhais</b>	<b>32,3</b>
<b>BRASIL</b>	<b>15,4</b>

Tabela 04– Evolução da base de contas especiais no período de 2002/ 2003 .



#### 4.5.2. Resultado Econômico

A perspectiva Resultado Econômico representa o quanto a unidade ou ponto de atendimento consegue gerar de resultados a partir dos recursos que tem disponíveis. Os dados serão apresentados segmentados por superintendências regionais e superintendência estadual: por volume, evolução (variação) percentual e variação percentual médio das agências do país.

Convém ressaltar que nesta perspectiva, a média país sofreu forte influência do resultado gerencial proveniente dos pilares Atacado e Governo, com crescimento substancial em relação a 2003, ano em que o Banco focou esses públicos com a criação de Superintendências e Agências exclusivas voltadas aos clientes desses pilares.

Nos números das Superintendências Regionais em 2002 os resultados desses clientes somavam-se ao resultado proveniente do pilar Varejo, e em 2003 estão segregados, donde se conclui que, caso fossem somados o resultado dos clientes dos demais pilares no último ano, a variação nas Regionais e no Estado seriam substancialmente superiores à média país.

Diretamente afetadas por esta alteração estrutural do atendimento do Banco, que fez com que número importante de clientes atendidos por suas agências migrassem para o Pilar Atacado, as unidades jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba e pela Superintendência Regional de São José dos Pinhais apresentaram evolução inferior à do estado e do país.

<b>Resultado Gerencial</b>	<b>Evolução do volume de resultado gerencial de 2002/2003 (%)</b>
<b>PARANÁ</b>	<b>14,8</b>
<b>Regional Campo Mourão</b>	<b>31,7</b>
<b>Regional Cascavel</b>	<b>20,0</b>
<b>Regional Curitiba</b>	<b>11,3</b>
<b>Regional Londrina</b>	<b>10,7</b>
<b>Regional Maringá</b>	<b>17,4</b>
<b>Regional Pato Branco</b>	<b>19,6</b>
<b>Regional Ponta Grossa</b>	<b>12,3</b>
<b>Regional São José dos Pinhais</b>	<b>13,6</b>
<b>BRASIL</b>	<b>17,4</b>

Tabela 05 – Evolução da perspectiva Resultado Econômico no período de 2002 / 2003 .



#### 4.5.3. Processos Internos

A perspectiva Processos Internos reflete a contribuição para a melhoria dos processos internos diversos das unidades. Nesta perspectiva, houve por bem optar por apresentar o rating das agências segmentadas por superintendência regional e o rating consolidado das agências do Estado do Paraná.

Nas últimas décadas, foram observadas perdas significativas em várias instituições bancárias, acarretando falências de bancos em vários países. Como forma de conter essa tendência, os principais Bancos Centrais do mundo instituíram o chamado “Comitê de Basileia”, que tem por objetivo principal estabelecer padrões internacionais de supervisão bancária, especialmente com relação à solvência bancária.

Em setembro de 1998, esse comitê editou os “Princípios para Avaliação de Sistemas de Controles Internos”, a serem adotados pelos bancos, como forma de minimizar seus riscos, visando preservar a estabilidade do Sistema Financeiro Internacional. Em 24.08.98, seguindo as recomendações do Comitê de Basileia, o Banco Central do Brasil publicou a Resolução n. 2.554, determinando às instituições financeiras autorizadas a operar no Brasil a “Implantação e Implementação do Sistema de Controles Internos”.

Em maio de 1999, o Banco do Brasil criou a Unidade de Função Controles Internos, passando a exigir melhora nos processos, e essa exigência está cada vez mais presente no Acordo de Trabalho, nos seguintes processos: rating de Risco Operacional e limite de Exposição ao Risco Operacional.

O Rating é uma nota atribuída às agências em função do Nível de Controle e Conformidade observados na condução dos seus processos diários. Retrata, estatisticamente, a posição da agência analisada em relação ao desempenho das demais agências do país, sendo divulgado mensalmente. A partir do Rating é possível identificar as agências com maior Nível de Exposição ao Risco, permitindo direcionar ações para aperfeiçoar a condução dos processos.

A exposição ao risco ocorre quando um processo é conduzido em desacordo com as normas estabelecidas, comprometendo a imagem do Banco e o retorno de nossos ativos.

Os riscos do Rating podem ser: (a) Inaceitáveis: comprometem a qualidade dos processos, aumentando o risco; (b) Aceitáveis: não contribuem para o agravamento do risco.

Os indicadores do Rating têm por base os registros de não conformidades em processos internos. Quanto menor a nota, melhor é a posição da agência, assim o Rating 1 é melhor que o 2 que é melhor que o 3 e, assim, sucessivamente. A melhoria nos indicadores observados retrata a melhoria da qualidade dos processos de trabalho conduzidos pelas agências.

A melhoria dos processos e conseqüência redução no indicador dependerá apenas da atuação de cada agência. Para cada nível é associado um conceito para a qualidade dos processos:

- RATING 1 - Forte
- RATING 2 - Satisfatório

- RATING 3 - Aceitável
- RATING 4 - Insatisfatório
- RATING 5 - Crítico

A partir do *Rating* é possível identificar as agências com maior nível de exposição a risco. Isto permite direcionar ações para aperfeiçoar a condução dos processos, aplicar treinamentos e melhorar as condições de funcionamento da agência.

A evolução do *Rating* indicará o nível de eficácia das ações de controle implementadas. Calcula-se para cada agência um conjunto de indicadores que avaliam a situação de não-conformidade observada na condução dos seguintes processos:

- Operações de Crédito Contratadas
- Cadastro e Limite de Crédito
- Abertura de Conta Corrente
- Adiantamento a Depositantes
- Fechamento de Balancetes
- Processo Operacional - Demais (Tesouraria, Serasa, CCF, Exames Periódicos, BB Leilão, Cobrança, Segurança Lógica, Segurança Física, Arquivos e Documentação, Folha Individual

de Presença, Conservação Predial, Contratação de Serviços e Outros)

- Contas Transitórias

As medidas de não-conformidade em uma mesma agência variam de indicador para indicador. O resultado médio de todos os indicadores considerados na avaliação é que determinará o *Rating* final da agência, conforme a metodologia indicada neste texto. A apuração do *Rating* se baseia na medição de desempenho da agência em sete indicadores de nível de controle.

Os indicadores têm por base os registros de não conformidades observadas em processos das agências e quanto menor o resultado do indicador, melhor é a posição da agência no *Rating*.

A evolução da performance no indicador dependerá apenas da atuação da agência, sem outros intervenientes. O indicador não é influenciado pelo porte, pelo nível ou pela localização da agência e será aplicável a qualquer agência. Vale dizer que todas as agências são candidatas a serem avaliadas em todos os indicadores.

#### 4.5.3.1. Rating das agências do Banco do Brasil no Paraná

Em 2003, 83% das agências no país obtiveram rating de 1 a 3. No Paraná, 89% das agências alcançaram este patamar. Em dezembro de 2002 17 agências do estado do Paraná aferiram o conceito 1 de rating (forte).

Em dezembro de 2003 101 agências atingiram o patamar de excelência. Tal evolução é considerável, principalmente se considerada a diversidade de processos e indicadores que são analisados para aferição do conceito.

Rating	Agências	%	Agências	%
	dez/02		dez/03	
1- Forte	17	7,52	101	44,30
2- Satisfatório	66	29,20	46	20,18
3- Aceitável	106	46,90	56	24,56
Total rating positivo	189	83,63	203	89,04
4- Insatisfatório	36	15,93	15	6,58
5- Crítico	1	0,44	10	4,39
Total rating negativo	37	16,37	25	10,96

Tabela 06 – Rating das agências do Banco do Brasil do Paraná 2002/2003

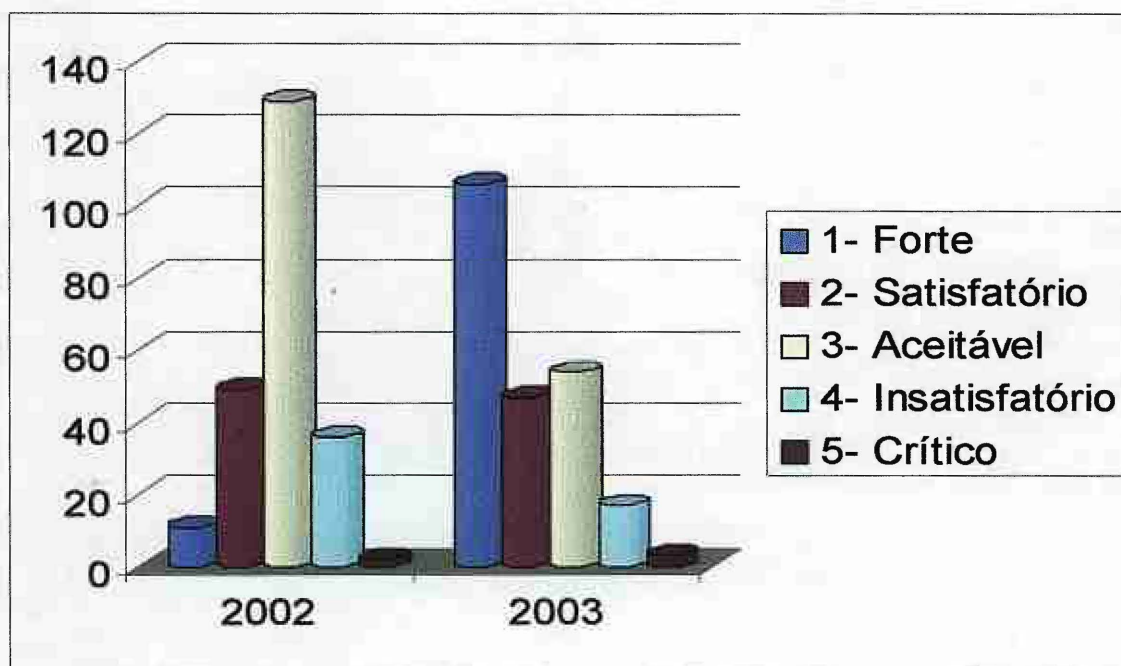


Gráfico 01 – Rating das agências do Banco do Brasil do Paraná 2002/2003

#### 4.5.3.2. Rating das agências da Superintendência Regional de Curitiba

Rating	Agências	%	Agências	%
	dez/02		dez/03	
1- Forte	4	14,29	18	52,94
2- Satisfatório	15	53,57	8	23,53
3- Aceitável	8	28,57	6	17,65
Total rating positivo	27	96,43	32	94,12
4- Insatisfatório	1	3,57	2	5,88
5- Crítico	0	0,00	0	0,00
Total rating negativo	1	3,57	2	5,88

Tabela 07 – Rating das agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba 2002/2003

O número de agências com conceito 1 de rating, jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba, evoluiu 450% de dezembro de 2002 a dezembro de 2003 e nenhuma agência obteve o conceito 5, que sinaliza rating crítico.



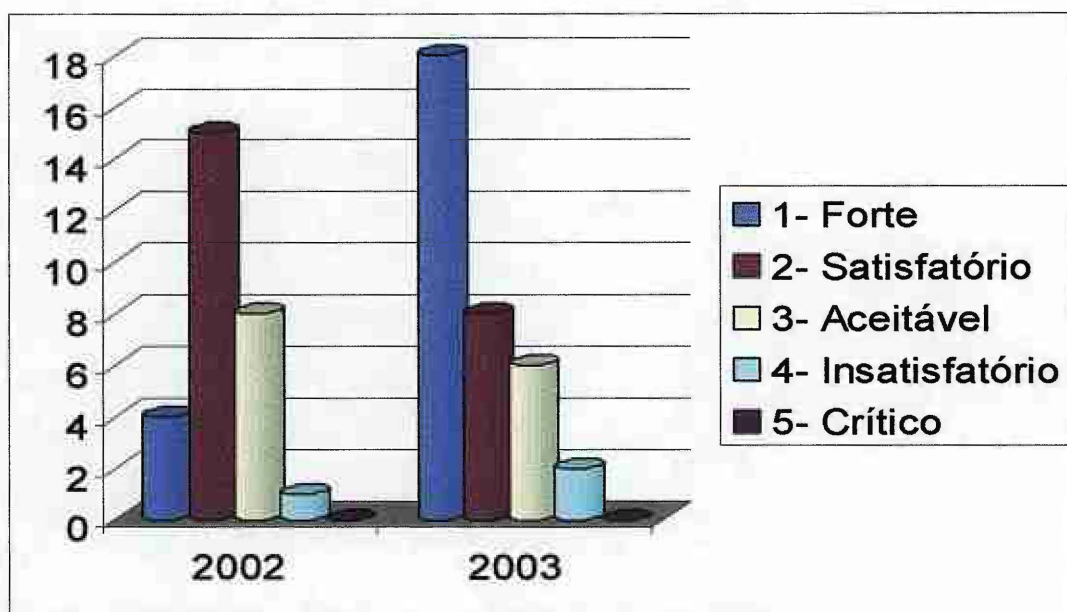


Gráfico 02 – Rating das agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba 2002/2003

#### 4.5.3.3. Rating das agências da Superintendência Regional de São José dos Pinhais

Rating	Agências dez/02	%		%
			dez/03	
1- Forte	1	4,17	17	68,00
2- Satisfatório	5	20,83	4	16,00
3- Aceitável	13	54,17	2	8,00
<b>Total rating positivo</b>	<b>19</b>	<b>79,17</b>	<b>23</b>	<b>92,00</b>
4- Insatisfatório	5	20,83	0	0,00
5- Crítico	0	0,00	2	8,00
<b>Total rating negativo</b>	<b>5</b>	<b>20,83</b>	<b>2</b>	<b>8,00</b>

Tabela 08– Rating das agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pela Superintendência Regional de São José dos Pinhais 2002/2003

O número de agências com conceito 1 de rating, jurisdicionadas pela Superintendência Regional de São José dos Pinhais, evoluiu 1.700% de dezembro de 2002 a dezembro de 2003 e 92 % das agências obtiveram conceitos de 1 a 3, que são rating considerados “positivos”.

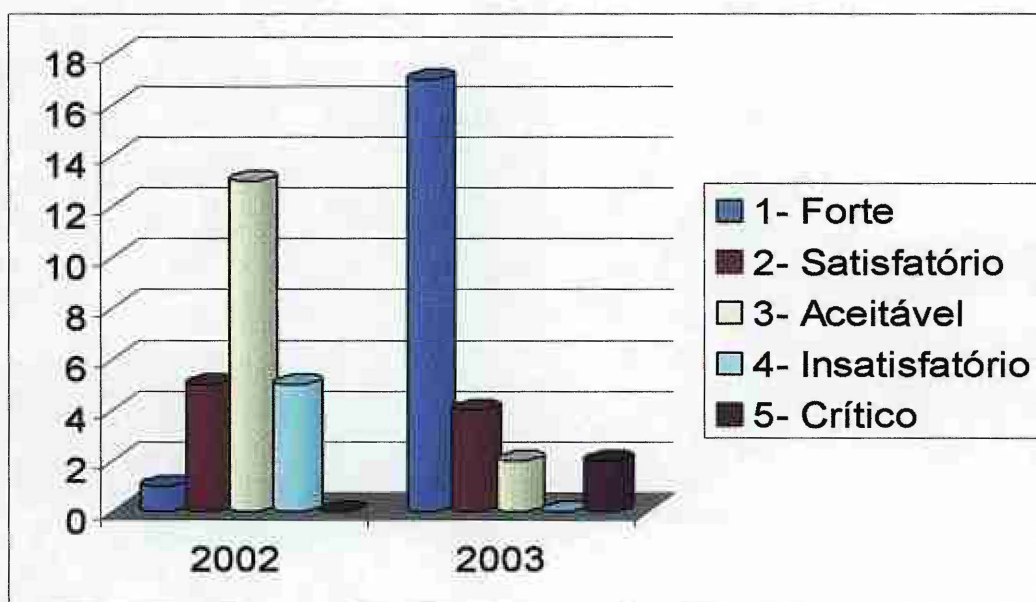


Gráfico 03– Rating das agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pela Superintendência Regional de S. José dos Pinhais 2002/2003

#### 4.5.4. Satisfação dos Clientes

A perspectiva “Satisfação dos Clientes” espelha o quanto o ponto de atendimento atende as expectativas do cliente, visando a sua fidelização e a melhoria dos resultados da empresa. No Banco do Brasil o acompanhamento do índice de satisfação do cliente com o atendimento recebido é um sistema automatizado de coleta de opinião dos clientes por meio de transação específica nos terminais de auto-atendimento, denominada pesquisa on-line.



São dois os principais pressupostos que fundamentam a metodologia adotada: (a) ser simples, prática e econômica para não gerar custos adicionais e não impactar o tempo de utilização dos terminais de auto atendimento, e (b) manter o anonimato do cliente manifestante para, além de ser confiável para o público, não gerar qualquer tipo de constrangimento a quem se dispõe a emitir sua opinião.

O cliente dispõe de quatro teclas que procuram sintetizar suas impressões nos seguintes níveis de satisfação: muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

A nota atribuída às agências é o resultado da seguinte fórmula matemática: média x 10/3. Para obter a média, usa-se a fórmula abaixo:

$$\text{Média} = \frac{(\text{mt.ins.} \times 0) + (\text{ins.} \times 1) + (\text{sat.} \times 2) + (\text{mt.sat.} \times 3)}{\text{Votos}}$$

onde:

“mt. ins.” = quantidade de votos “muito insatisfeito”;

“ins.” = quantidade de votos “insatisfeito”;

“sat.” = quantidade de votos “satisfeito”;

“mt. sat.” = quantidade de votos “muito satisfeito”;

“votos” = quantidade total de votos.

Serão apresentados a seguir os dados relativos a evolução das notas das agências agrupadas por superintendência regional e total do estado.

#### 4.5.4.1. Satisfação dos Clientes das agências do Banco do Brasil no Paraná anos 2002/2003

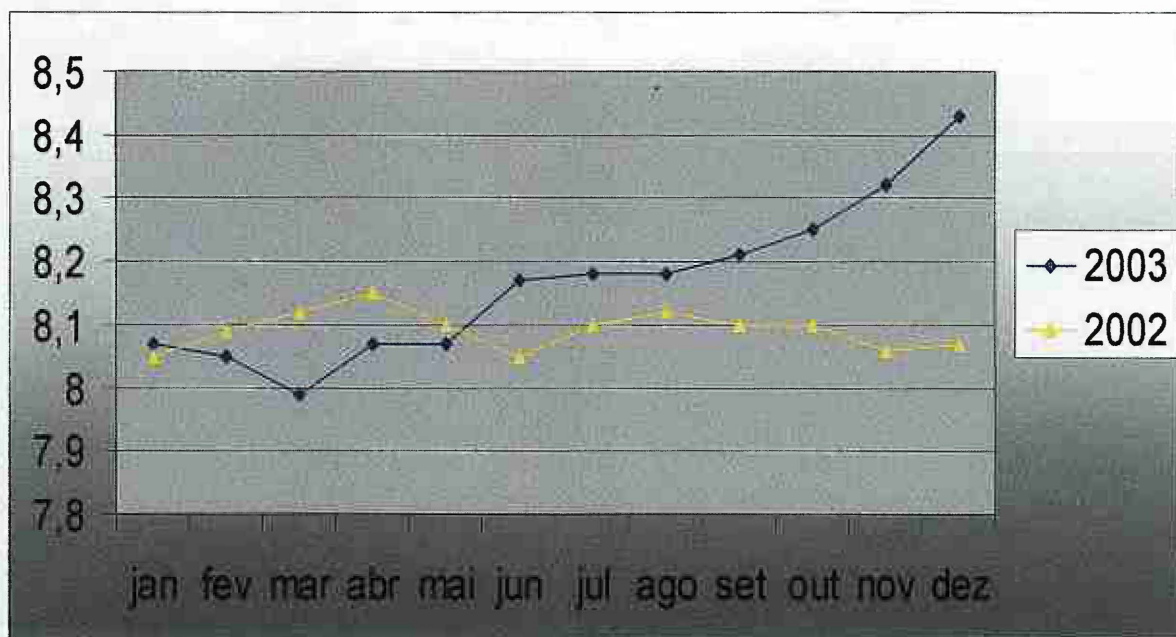


Gráfico 04– Evolução da Perspectiva "Satisfação dos Clientes" das agências do Banco do Brasil no Paraná anos 2002/2003

#### 4.5.4.2. Satisfação dos Clientes das agências da Superintendência Regional de Curitiba

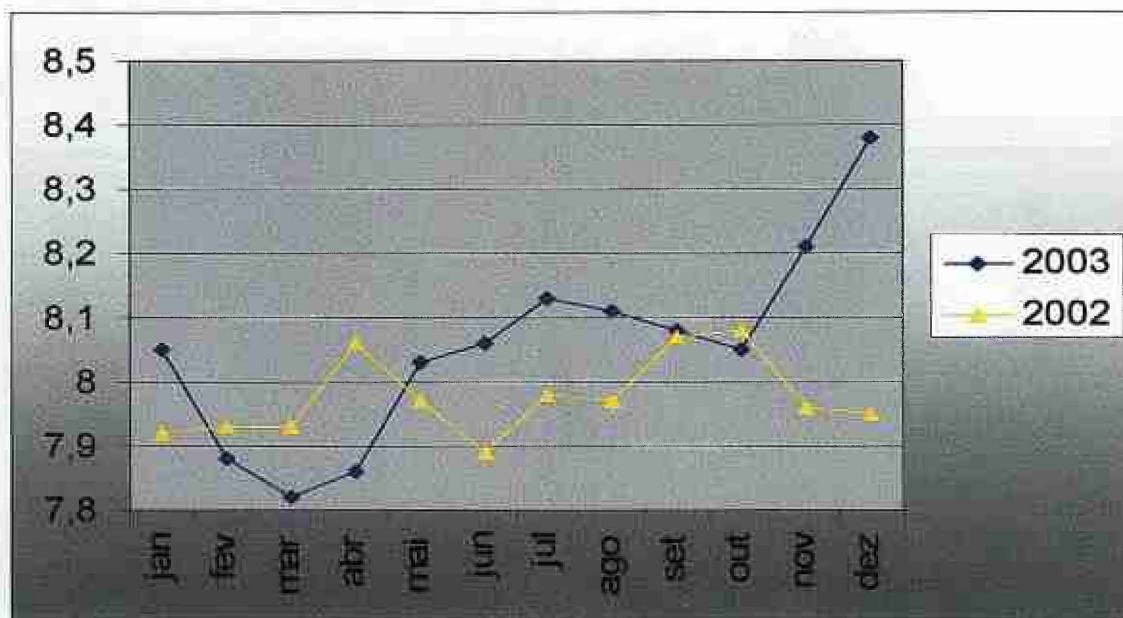


Gráfico 05 - Evolução da perspectiva "Satisfação dos Clientes" das agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba 2002/2003

#### 4.5.4.3. Satisfação dos Clientes das agências da Superintendência Regional de São José dos Pinhais

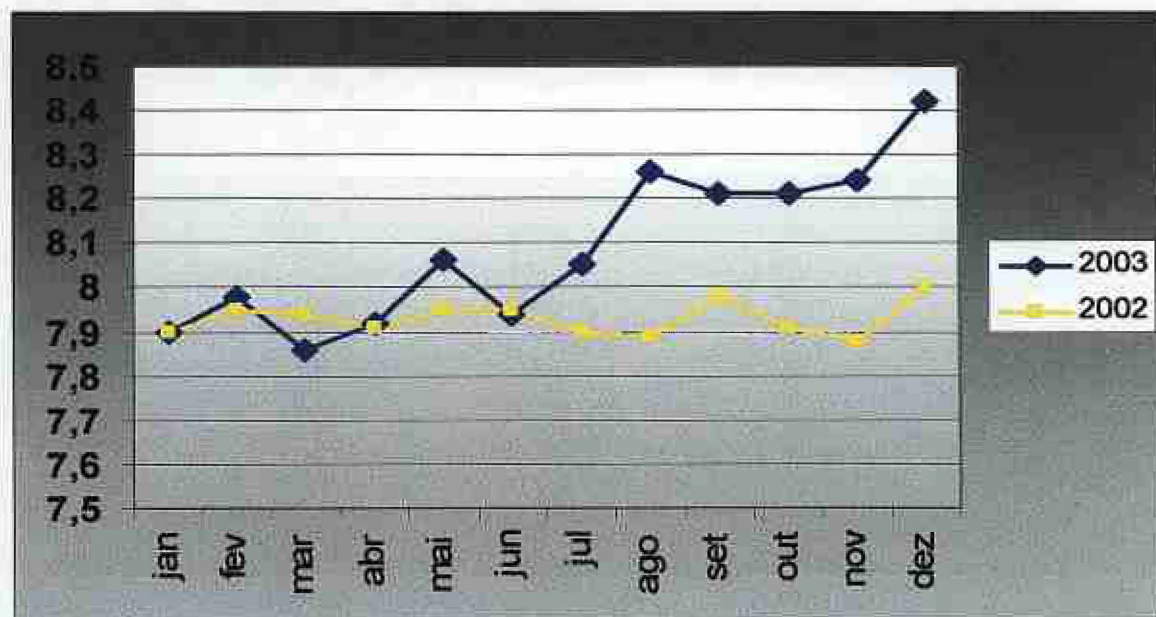


Gráfico 06 - Evolução da perspectiva "Satisfação dos Clientes" das agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de São José dos Pinhais 2002/2003

#### 4.5.5. Comportamento Organizacional

A perspectiva comportamento organizacional representa a contribuição da agência ou unidade para o aprimoramento da cultura organizacional e de um clima interno produtivo.

A avaliação da agência é efetuada através da aplicação de instrumento de pesquisa de clima, uma vez a cada semestre, que é estruturado em duas partes contemplando, além de dimensões diretamente referentes ao clima, questões relativas ao comprometimento organizacional.

Na apresentação dos resultados são considerados as médias e os conceitos, em cada fator, conforme abaixo:

Médias	Conceitos
1,00 a 2,59	Indesejável
2,60 a 3,99	Insatisfatório
4,00 a 4,99	Satisfatório
5,00 a 6,00	Desejável

Tabela 09: Conceitos utilizados no Instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional do Banco do Brasil.

Serão apresentados, a seguir, os dados das agências do estado do Paraná no período compreendido entre o primeiro semestre de 2001 até o segundo semestre de 2003.



Fatores	2001/1	2001/2	2002/1	2002/2	2003/1	2003/2
Autonomia e Inovação	4,26	4,30	4,36	4,70	4,88	4,91
Expectativas de Desempenho	4,57	4,57	4,66	4,71	4,91	4,92
Estilo de Gerência	4,70	4,70	4,79	4,84	5,00	5,01
Valorização	4,44	4,47	4,54	4,64	4,79	4,84
Comprometimento	4,91	4,88	4,91	4,97	5,05	5,14

Tabela 10– Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional das Agências do Banco do Brasil no Paraná 2001/2003

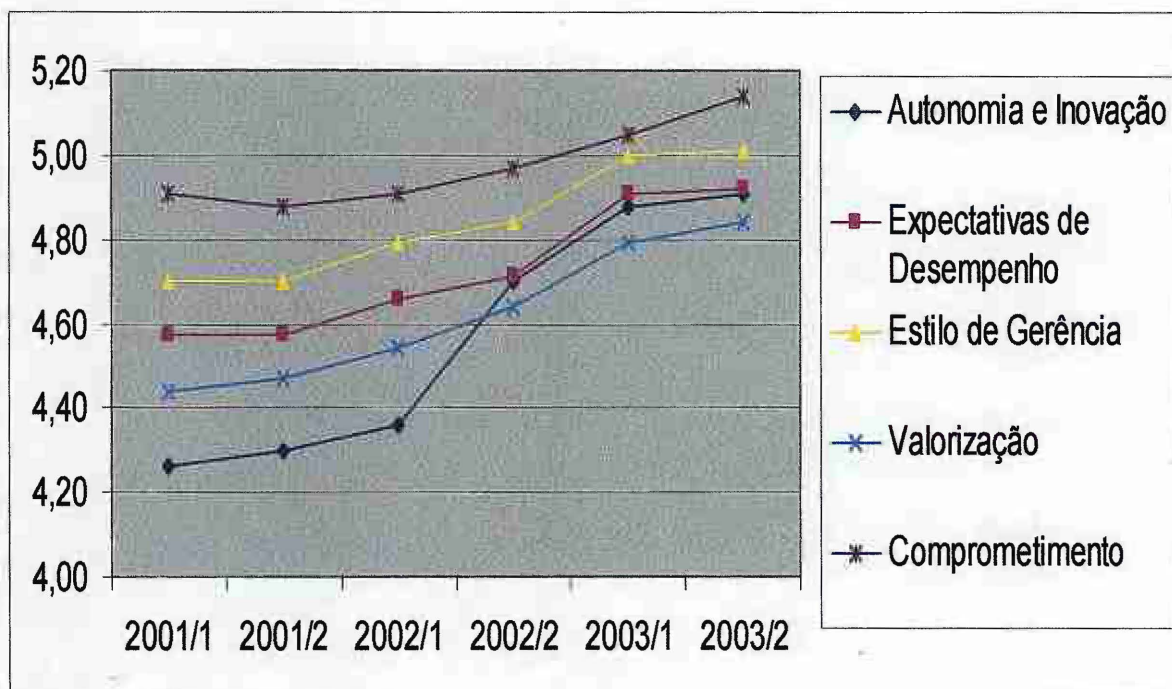


Gráfico 07– Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional das Agências do Banco do Brasil no Paraná 2001/2003

A seguir os dados das agências do Paraná comparados aos de todas as agências do Banco do Brasil no país:

Fatores	Média Brasil	Paraná
Autonomia e Inovação	4,87	4,91
Expectativas de Desempenho	4,89	4,92
Estilo de Gerência	5,01	5,01
Valorização	4,81	4,84
Comprometimento	5,06	5,14

Tabela 11—Quadro comparativo dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional das Agências do Banco do Brasil no Paraná x Brasil- 2º. Semestre 2003

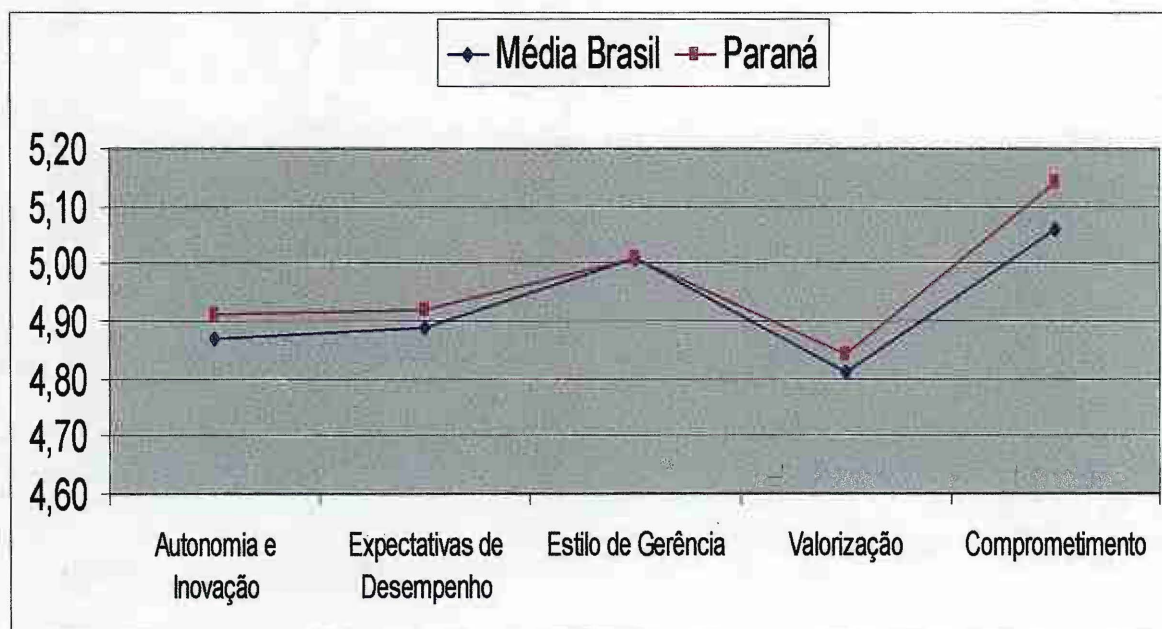


Gráfico 08 - Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional das Agências do Banco do Brasil no Paraná x Brasil – 2º. Semestre 2003

#### 4.6. IMPACTOS DETECTADOS COM A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA COD NA GESTÃO DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL JURISDICIONADAS PELA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE CURITIBA DO ESTADO DO PARANÁ

Os gerentes de nível médio desempenham papel-chave na facilitação do processo de criação do conhecimento organizacional. Em função da crença nesta premissa tão bem explorada por Nonaka & Takeuchi ao tratar da criação do conhecimento organizacional, foi eleito este segmento como público alvo principal do instrumento da pesquisa.

Dos 168 questionários remetidos para os funcionários lotados nas agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba , 65 (38,69%) foram devolvidos respondidos, 23 (35,38%) destes continham observações e relatos da mais alta importância para este trabalho. Tais relatos serão tabulados e apresentados ao final deste capítulo.

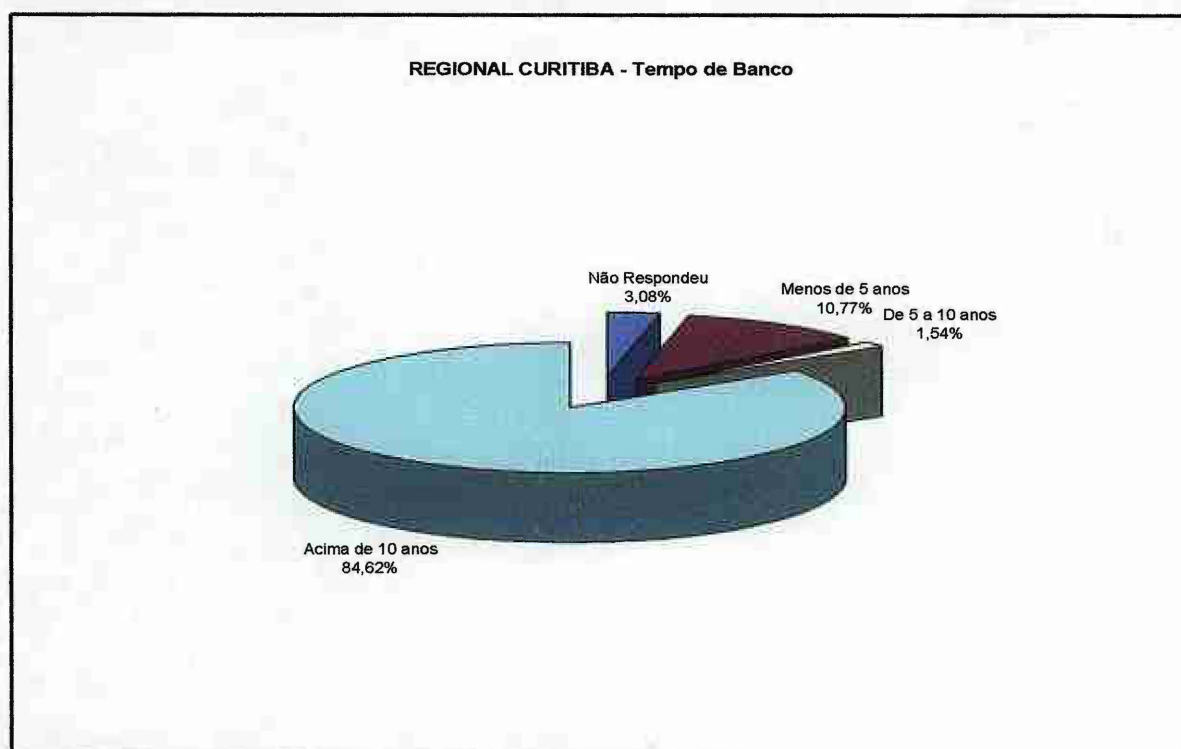


Gráfico 09 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Tempo de Banco dos respondentes



Dos respondentes, 84,62% são funcionários com mais de dez anos de banco; 1,54% têm de 5 a 10 anos de banco; 10,77% têm menos de 5 anos e 3,08% não informaram este dado.

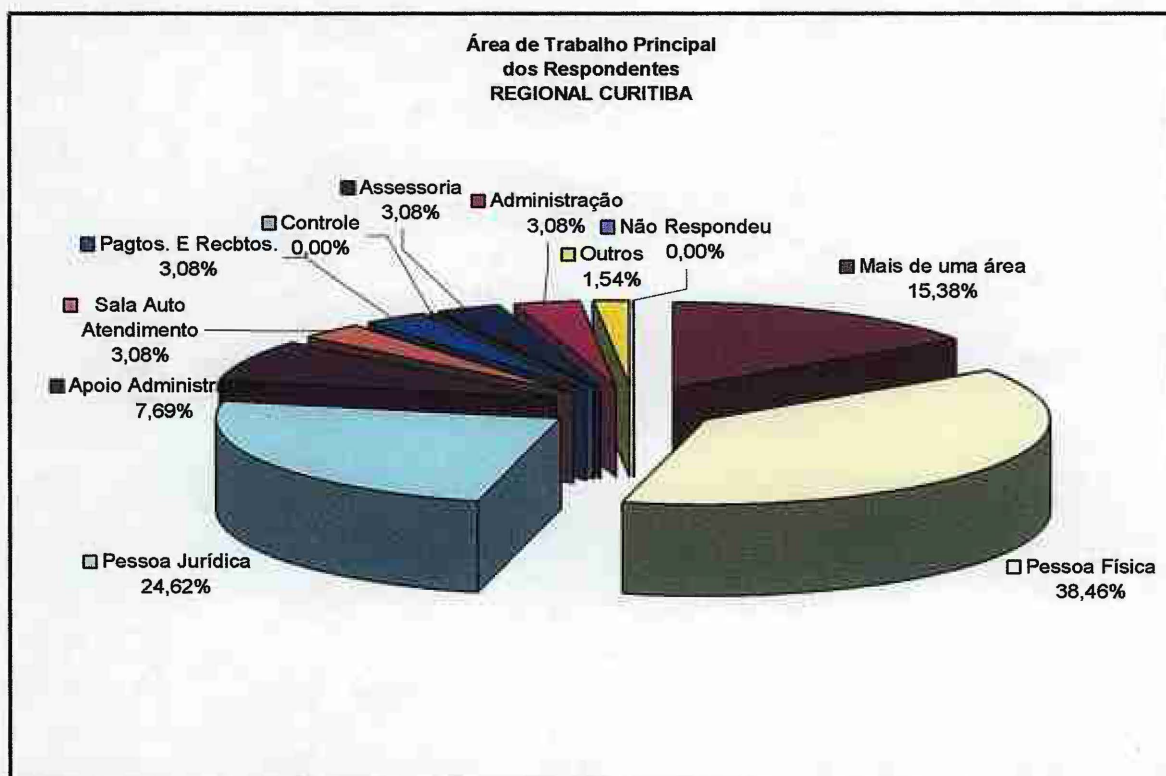


Gráfico 10 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Área de Trabalho dos respondentes

Quanto à área em que trabalham 15,38% atuam em mais de uma área; 3,08% são administradores; 3,08% exercem função de assessoria; 3,08 % gerenciam o atendimento de pagamentos e recebimentos nas baterias de caixa; 3,08 % gerenciam salas de auto-atendimento; 7,69% gerem os serviços de apoio administrativo; 38,46% são gerentes de conta pessoa física; 24,62% são gerentes de conta pessoa jurídica e 2,48% atuam em outras funções.



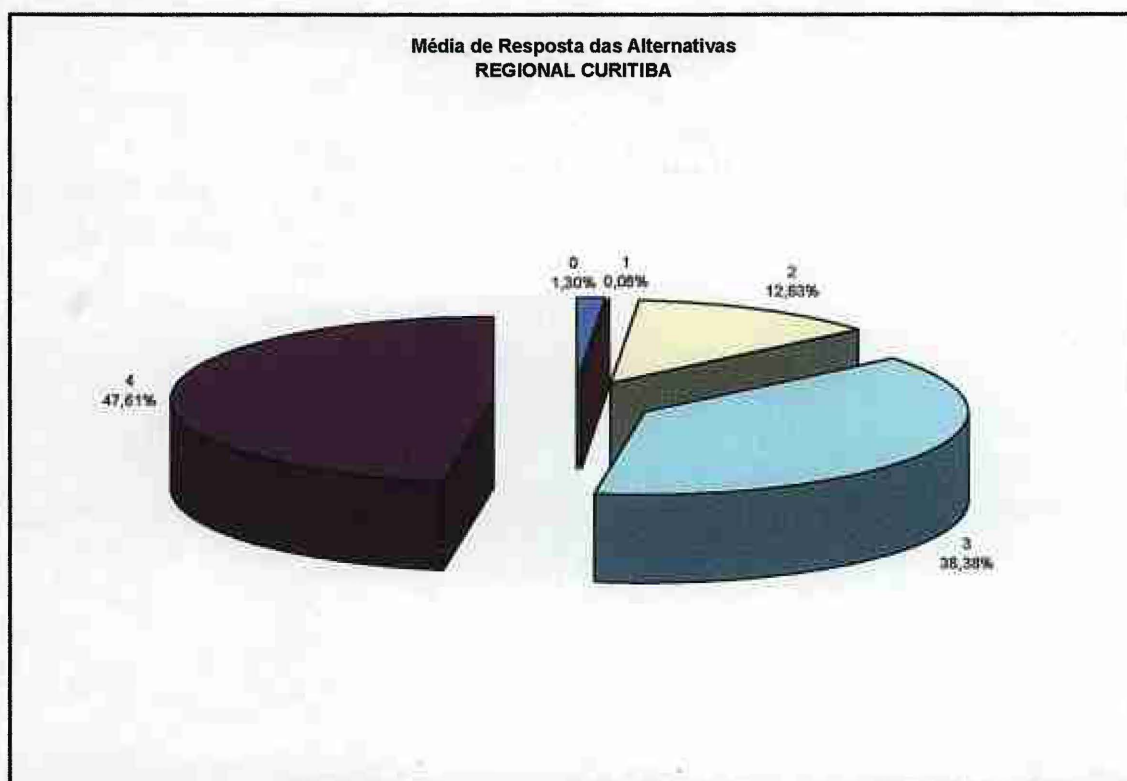


Gráfico 11 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Média das respostas por alternativa.

Tabuladas as respostas do instrumento de pesquisa, pode-se depreender que 85,99% dos gerentes de agência ou de equipes das agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba no Paraná perceberam mudanças ou muito relevantes ou relevantes nos seus diversos processos de gestão; 12,63% não perceberam alteração alguma nas suas práticas de gestão e 0,8 % manifestaram que a utilização do sistema COD e a participação no treinamento Tecnologia da Informação – Laboratório de Gestão influenciaram negativamente nas suas práticas de gestão e 3,30% optaram por omitir sua opinião a respeito.

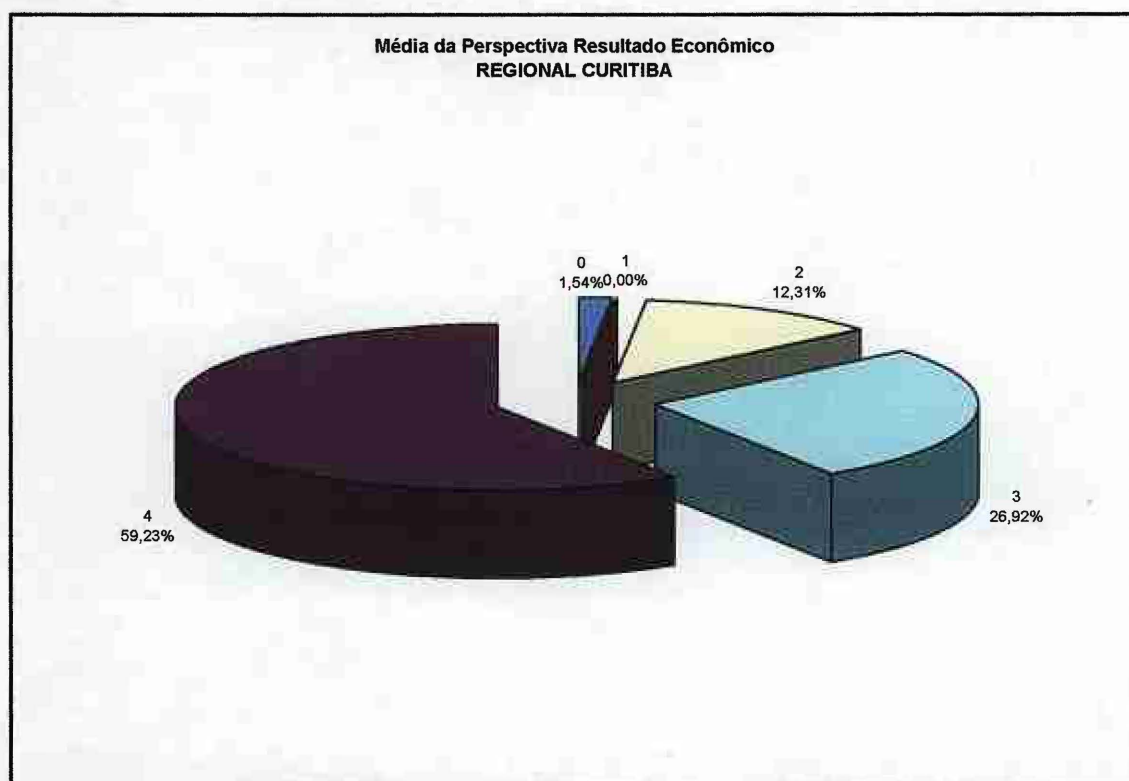


Gráfico 12 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Perspectiva Resultado Econômico

A perspectiva resultado econômico reflete a geração de resultado pela unidade a partir dos recursos disponíveis. Na opinião de 59,23% dos respondentes lotados nas agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional a utilização do conteúdo disponibilizado no COD facilitou muito e possibilitou incremento de negócios e rentabilidade para a agência, para 26,92% auxiliou pouco, para 12,31% foi indiferente, 1,54% deixou de responder as questões e nenhum registrou a utilização do COD como um dificultador .

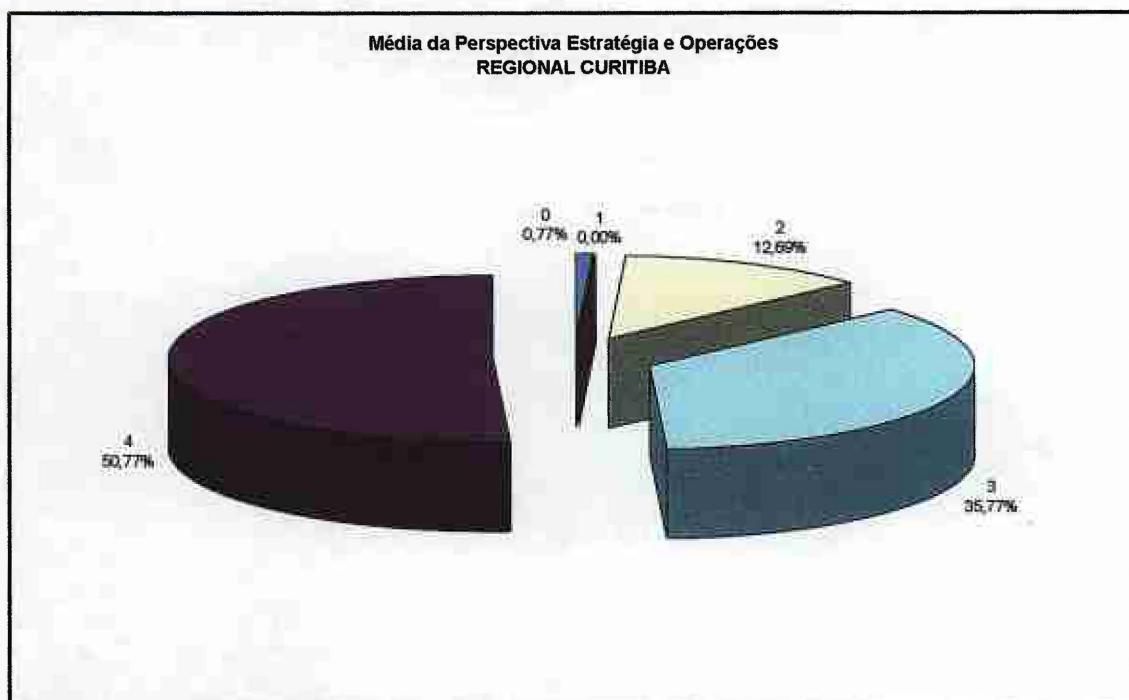


Gráfico 13 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Perspectiva Estratégias & Operações

Uma das motivações da organização do Sistema COD foi a sua utilização como instrumento facilitador na gestão de negócios. Na percepção de 50,77% % dos respondentes da pesquisa, a gestão de negócios ficou muito facilitada; para 36,77% ficou pouco facilitada; para 12,69% a utilização do COD foi indiferente para a condução dos negócios e 0,77% dos pesquisados não respondeu. Nenhum dos respondentes assinalou que o COD poderia ter dificultado a condução dos negócios nas unidades.

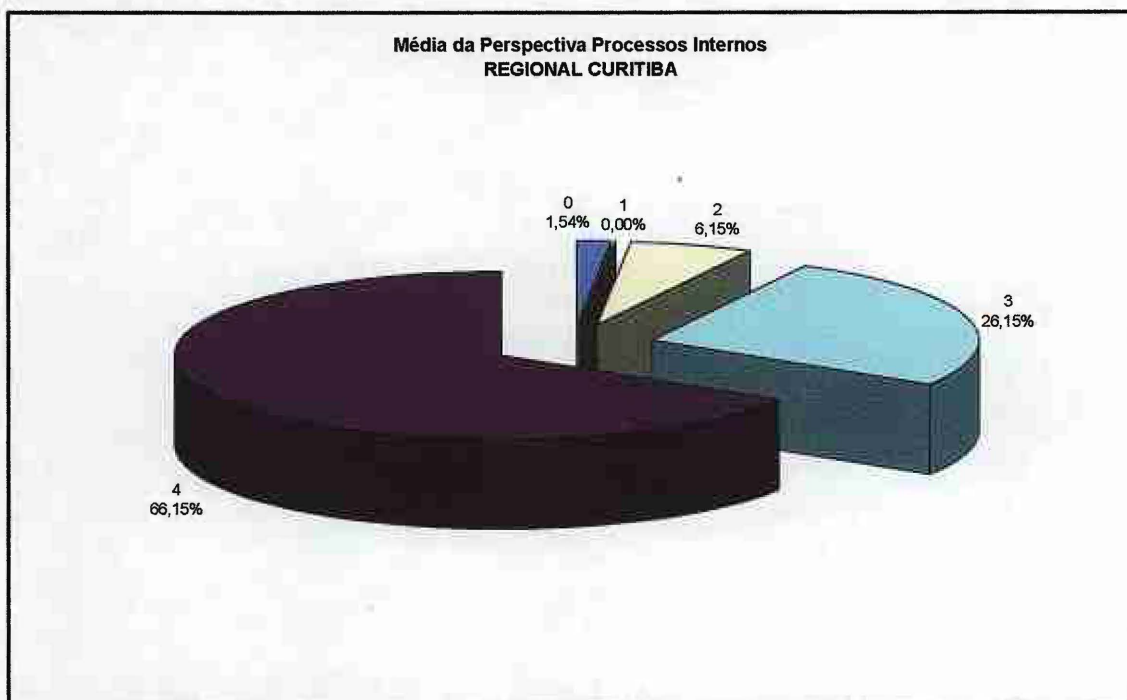


Gráfico 14 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Perspectiva Processos Internos

Gerenciar um sistema produtivo significa planejar, acompanhar, controlar, traçar normas. Gerenciar significa cuidar do processo para que ele atinja os resultados que se esperam. A condução dos diversos processos de trabalho com a utilização do Sistema COD ficou muito facilitada na percepção de 66,15% dos respondentes; pouco facilitada para 26,15%; indiferente para 6,15%; e 1,54% optaram por não responder esta questão.

Interessante ressaltar, que também nesta perspectiva, nenhum dos respondentes assinalou a alternativa que alegava a gestão dos processos internos ficou dificultada com a utilização do COD.



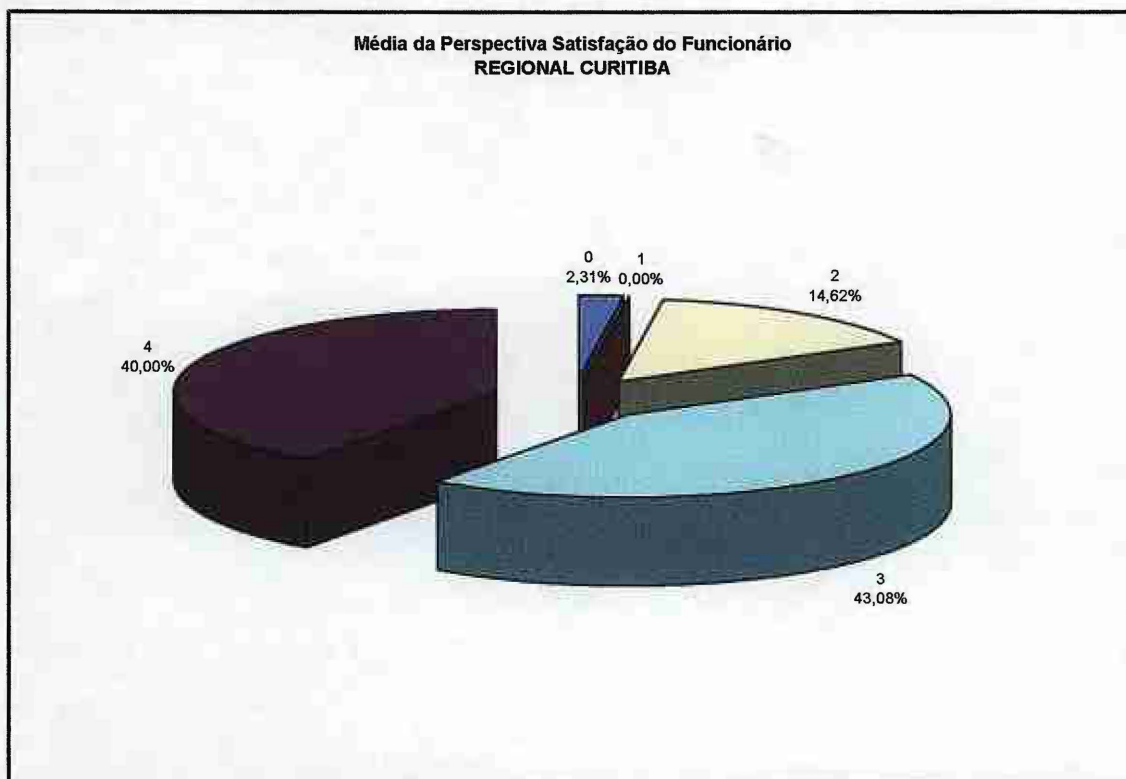


Gráfico 15 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Perspectiva Satisfação dos Funcionários

A Gestão de Pessoas é, das tarefas de um gerente, a mais importante. Frente à pressão das demandas de cumprimento de metas e atendimento a clientes o gestor necessita equilibrar volume de serviços com a capacidade de atendimento da sua unidade de atuação, além de manter os níveis de estímulo e motivação da equipe. Para isto se faz necessário planejar o presente e o futuro. Planejar o futuro, em conjunto com a equipe, significa dar sentido ao trabalho. O Sistema COD se propõe facilitar esta tarefa indispensável.

Na opinião de 40,00%, dos respondentes da pesquisa, a Gestão de Pessoas ficou muito facilitada com a utilização do sistema; na opinião de 43,08 % ficou pouco facilitada, para 14,62 % a utilização do sistema não fez diferença. Dos pesquisados, 2,31% optaram não responder esta questão.

Nenhum dos respondentes registrou possível dificuldade gerada pela utilização do COD na gestão da perspectiva Satisfação dos Funcionários.

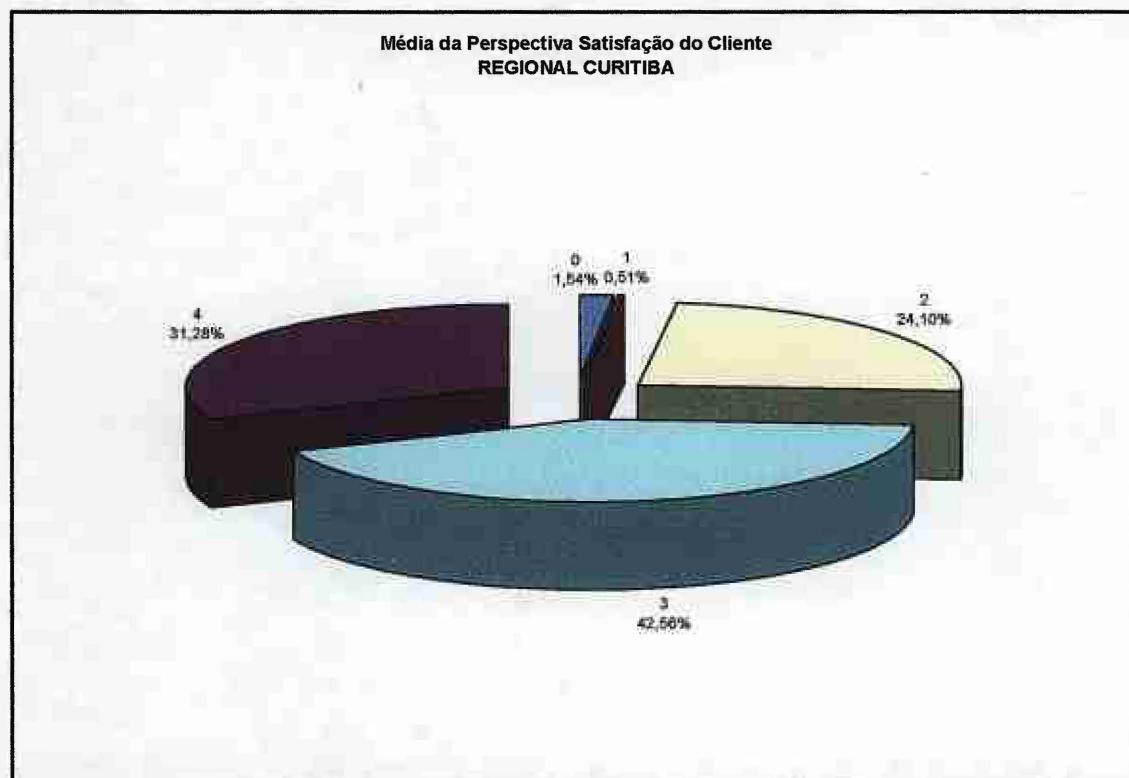


Gráfico 16 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Perspectiva Satisfação dos Clientes

A perspectiva Satisfação dos Clientes mede o quanto são atendidas as expectativas do cliente, visando a sua fidelização. Para que isto aconteça é necessário, dentre outras ações: que se defina padrão de atendimento considerando os diversos segmentos da clientela; que se implemente ações para melhoria das posturas de atendimento identificadas na equipe; que se priorize o atendimento ao cliente frente a outras demandas; que se antecipe às necessidades do cliente, oferecendo soluções e orientações adequadas.

As ações acima podem ser facilitadas com a utilização do conteúdo do COD. Na opinião de 42,56% dos respondentes da pesquisa a gestão da satisfação do cliente ficou muito facilitada pela utilização de tal conteúdo, para 31,28% a gestão foi pouco facilitada, para 24,10% foi indiferente, para 0,51% a utilização do COD atrapalhou a gestão da satisfação do cliente e 1,54% optou por não dar opinião.

Na administração de uma instituição financeira, a qualidade do gerenciamento dos seus ativos pode significar a sua longevidade ou a sua exclusão do mercado. O Banco do Brasil detém o maior volume de ativos aplicados no crédito do país totalizando, ao final de 2003, 230,1 bilhões de reais. Assim, nas agências do Banco do Brasil, manter qualidade da carteira de créditos é uma atividade imprescindível, uma vez que o bom acompanhamento dos diversos processos gera impacto positivo imediato no resultado gerencial financeiro das unidades.

O módulo GEATI – Gerenciamento de Ativos do COD oferece um volumoso e amigável arsenal de ferramentas apropriadas para esta tarefa. E na percepção de 69,23% dos respondentes da pesquisa o gerenciamento de ativos, com a utilização do COD, ficou muito facilitado; para 24,62% ficou pouco facilitado; para 4,62% foi indiferente; 1,54% dos pesquisados optou por não responder a questão. Neste tópico, como nos anteriores, nenhum dos respondentes declarou o COD como um dificultador no gerenciamento de ativos.

O desenvolvimento de cenários, sobre os quais basear estratégias, é um poderoso instrumento na elaboração de um planejamento estratégico. É o primeiro e vital passo para que se possa definir ou redefinir o foco da agência, buscar estratégias mais eficazes e otimizar resultados pretendidos.

A construção de cenários é facilitada pelo COD, como já descrito neste documento. A análise do potencial da praça (local da unidade de trabalho) e da concorrência ficaram muito facilitadas com a utilização do COD para 55,38% dos pesquisados, e pouco facilitadas para 30,77%. Para 13,85% foi indiferente a utilização do COD para a análise. Também neste tópico, os respondentes da pesquisa não assinalaram o COD como um dificultador.

A elaboração do planejamento estratégico da agência ficou muito facilitada com a utilização do COD para 67,69% dos respondentes da pesquisa, pouco facilitada para 23,08% e indiferente para 7,69%. 1,54% dos pesquisados deixou de dar a sua opinião na questão e nenhum deles registrou percepção do COD como dificultador no planejamento estratégico.

Gerir o orçamento de uma unidade do Banco do Brasil, pela sua complexidade representada pela variedade de itens orçamentários é tarefa de monta. Com a utilização dos dados organizados no Sistema COD, esta gestão para 55,38% ficou muito facilitada, para 20,00% ficou pouco facilitada, indiferente para 21,54% . Nesta questão, 3,08% dos pesquisados deixou de responder e nenhum assinalou o COD como um dificultador na gestão do orçamento.

O gerenciamento e controle de volume de vendas e seu alinhamento ou não com as metas definidas faz parte da estratégia de manutenção da energia de uma equipe de trabalho. A comparação com os dados de outras unidades similares produz aquele efeito benéfico produzida pela emoção da competição. Com a utilização do Sistema COD, para 46,15% dos funcionários pesquisados, esta tarefa ficou muito facilitada. Para 35,38% ficou pouco facilitada, para 16,92% foi indiferente. 1,54% os respondentes não deram a sua opinião nesta questão e nenhum deles afirmou que a tarefa foi dificultada pela utilização do COD.



A satisfação dos clientes depende, dentre outros quesitos, de ter à sua disposição recursos materiais e tecnológicos além de padrões de excelência no atendimento. Portanto, cabe ao gestor do fluxo de atendimento estar atento a todos os vetores que podem influenciar a percepção do cliente quanto a estar recebendo ou não um bom atendimento.

Os dados reunidos no Sistema COD podem ser utilizados para facilitar, e muito, este gerenciamento o que foi percebido por 12,31% dos pesquisados. 46,15% responderam que o gerenciamento ficou pouco facilitado, com o COD, para 40,00% foi indiferente, para nenhum deles ficou dificultado e 1,54% dos respondentes não deram sua opinião a respeito da questão.

O ambiente das agências, sua organização e qualidade de manutenção, também são vetores que interferem na satisfação dos clientes. O Sistema COD, na ferramenta Caderno de Excelência, consolida diversas dicas e experiências, que, se aplicadas, podem auxiliar os gestores.

Para 35,38% dos respondentes da pesquisa, a organização e manutenção do ambiente de atendimento ao cliente ficaram muito facilitadas com a utilização do COD (Caderno de Excelência). Para 53,85% a utilização do COD pouco facilitou a condução destas tarefas, foi indiferente para 9,23% e não dificultou a condução para nenhum dos pesquisados. 1,54% dos pesquisados não responderam esta questão.

O Sistema COD exerce sua função de Banco de Conhecimento quando documenta e armazena relatos de experiências bem sucedidas em unidades do Banco do Brasil. Tais experiências, em geral fruto de talento individual, poderiam ter sido perdidas. O compartilhamento, através da disseminação proporcionada pelo COD, proporciona economia de tempo e pode gerar ampliação da experiência com valor agregado. As possibilidades de

ampliação de negócios e conseqüente aumento de rentabilidade das unidades são muito grandes e, mantidos a documentação e armazenamento das experiências de sucesso, podem gerar novas possibilidades.

Dos respondentes, 63,08% avaliaram que a utilização do conhecimento e das experiências bem sucedidas nas demais agências, contidas no COD, podem incrementar muito, 33,85% avaliaram que podem incrementar pouco os negócios e a rentabilidade da sua unidade. Para 3,08% as utilizações dos conhecimentos e das experiências bem sucedidas nas demais agências não alteram os negócios e a rentabilidade da unidade. Nenhum dos respondentes assinalou que o COD atrapalha os negócios e a rentabilidade da unidade e 2,20% deixaram de opinar na questão.

A venda de produtos e serviços, com utilização das dicas do COD, ficou muito facilitada para 35,38% dos pesquisados, pouco facilitada para 46,15%, foi indiferente para 16,92% e 1,54% dos pesquisados não opinou. Nenhum dos respondentes assinalou que o COD poderia dificultar a atividade de venda.

Os gerentes de equipes não devem deixar faltar informações vitais para os membros de seu grupo. Muitas tensões e desgastes podem ser evitados informando melhor os colaboradores. A chamada transparência não deve ser vista apenas como um ato ético; ela é, antes de tudo, uma necessidade da natureza humana.

Saber o que se deve fazer e, principalmente, o porque fazer pode agregar sentido à vida profissional do indivíduo. Em uma unidade de trabalho, a definição ou não de atividades, atribuições e rotinas de trabalho faz diferença no nível de comprometimento do grupo com os objetivos da empresa e da unidade.

Dos respondentes da pesquisa, 41,60% opinaram que a definição de atividades , atribuições e rotinas para cada segmento da unidade, contidas no COD, ajuda muito o seu trabalho. Para 44,08% ajuda pouco, para 12,12% não interfere no trabalho, e 1,65% não opinaram. Nenhum dos pesquisados registrou a percepção de que a definição de atividades, atribuições e rotinas para cada segmento, contidas no COD, poderia atrapalhar seu trabalho.

O apoio aos processos diversos decorrentes da atividade bancária e que fazem parte do dia a dia em uma agência do Banco do Brasil se dá, fundamentalmente, através da tecnologia. São terminais de atendimento, de auto-atendimento, de atendimento de caixa (pagamentos e recebimentos), dentre outros. O gerenciamento e a manutenção integral da disponibilidade de todos os equipamentos faz a diferença entre se prestar um atendimento de qualidade ou não. Segundo a observação de 46,15%, a gestão do parque tecnológico do seu local de trabalho ficou muito facilitada com a utilização do COD, para 27,69% ficou pouco facilitada, foi indiferente na opinião de 23,08% e dificultada para 1,54% dos respondentes da pesquisa. Deles, 1,54% optou por não dar a sua opinião.

#### 4.7. IMPACTOS DETECTADOS NA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA COD APÓS O TREINAMENTO LABORATÓRIO DE GESTÃO – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL JURISDICIONADAS PELA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE CURITIBA DO ESTADO DO PARANÁ

A importância das informações e o conhecimento produzido na utilização das informações só serão absorvidos pelo indivíduo se produzir melhorias no seu dia-a-dia. No Paraná, esta filosofia de trabalho foi traduzida na construção do Sistema COD, que disponibiliza ferramentas com diversas informações necessárias para estruturar uma agência, tomando esta tarefa mais amena. Entender o COD passa a ser, desta maneira, fundamental.

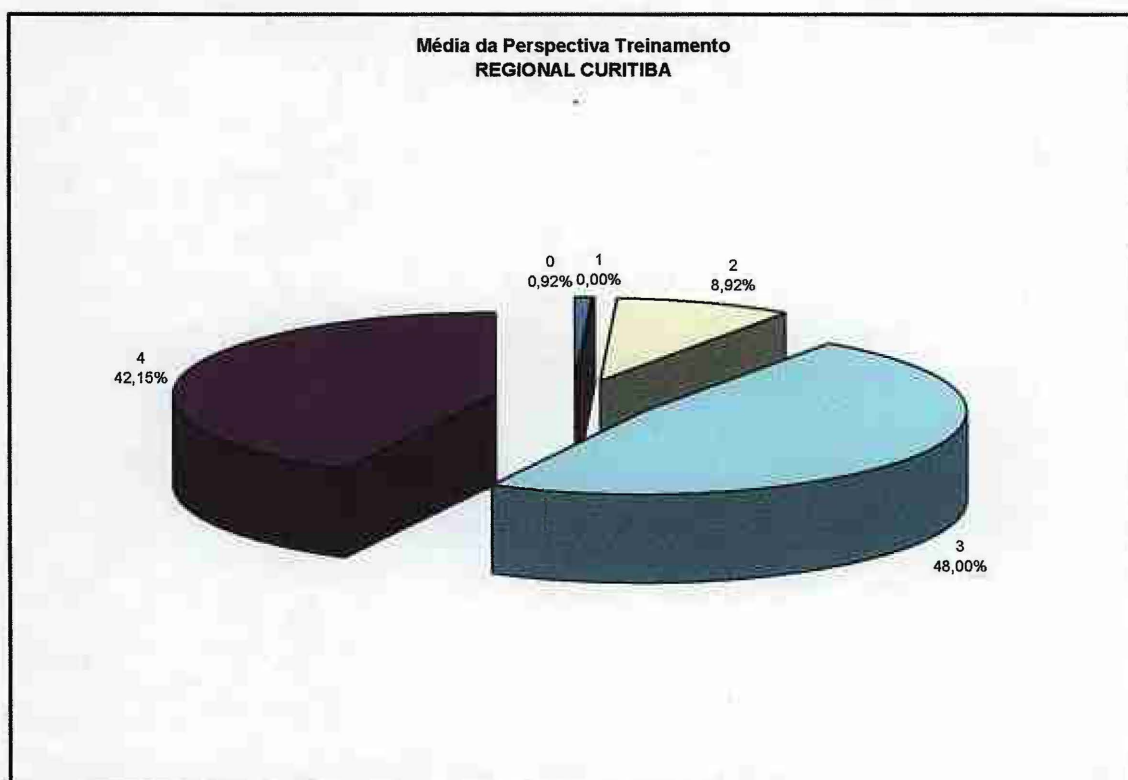


Gráfico 17 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Treinamento

Para que o entendimento acontecesse de maneira mais rápida e abrangente foi modelado o Laboratório de Gestão – Tecnologia da Informação. O treinamento seria uma ponte entre o processo antigo de coleta de informações e a inovação representada pelo COD. Na percepção de 90,15% dos funcionários pesquisados, lotados na Superintendência Regional de Curitiba, este objetivo foi integral ou parcialmente atingido: o treinamento facilitou a utilização do Sistema COD.

De acordo com a observação de 56,92% destes profissionais, o processo de busca de informações ficou bastante simplificado após o treinamento. 40,00% dos respondentes observam que o processo ficou pouco mais simples, 3,08% não detectam nenhuma alteração no processo de busca de informações. Nenhum dos respondentes assinalou que o processo de busca de informações após o treinamento teria ficado mais complexo.

Na opinião de 35,38% dos pesquisados, ter participado do treinamento melhorou muito o seu desempenho profissional. Para 55,38% melhorou pouco, para 9,23% o desempenho se manteve inalterado, nenhum respondente registrou que o desempenho piorou após o treinamento. No campo “observações” do instrumento de pesquisa, 46,15% das manifestações fazem referência à qualidade do “Gestores do Sucesso” e 23,08% mencionam o incremento do seu desempenho profissional após o treinamento.

Dos pesquisados 15,38% dos respondentes informam que, após a participação no treinamento, aumentou muito o seu nível de utilização do Sistema COD, 63,08% registram que aumentou pouco. 20,00% dizem que a participação no treinamento não alterou o seu nível de utilização do sistema,

nenhum dos respondentes disse ter reduzido sua utilização e 1,54% não registraram qualquer resposta.

O impulso inicial para a geração do conhecimento na empresa se dá através de alavancar a base de conhecimentos tácitos de um indivíduo e fazer uso da socialização para transferir esse conhecimento a toda a organização ou unidade de trabalho. A disseminação de informações e conhecimentos, portanto, pode gerar novas ocasiões para a produção de conhecimento. Um treinamento, cujo mote principal é desenvolver habilidades para a utilização de um banco de informações e conhecimento como o sistema COD, parece ser ocasião ideal para a prática da socialização do conhecimento.

Foi buscado identificar tal evento através do instrumento de pesquisa e obtidos os seguintes dados: ao retornar para sua unidade de trabalho, 32,31% dos participantes do Laboratório de Gestão – Tecnologia da Informação auxiliou muito outros colegas a buscar informações, 60,00% auxiliou pouco outros colegas a buscar informações, 6,15% não compartilhou os conhecimentos e 1,54% dos respondentes não registraram opinião para a questão. Nenhum dos respondentes alegou não ter recebido qualquer conhecimento relevante para compartilhar com os companheiros de trabalho.

Finalmente, quanto à sua formação profissional, 70,77% dos pesquisados perceberam o treinamento como investimento; 21,54% registraram a percepção que o treinamento ajudou pouco. De outra parte, 6,15% não perceberam nenhuma diferença na sua formação profissional, nenhum dos respondentes percebeu prejuízo na sua formação e 1,54% nada respondeu.

#### 4.8. IMPACTOS DETECTADOS COM A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA COD NA GESTÃO DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL JURISDICIONADAS PELA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS DO ESTADO DO PARANÁ

Para as agências foram remetidos 168 questionários remetidos, dos quais 38 (22,62%) foram devolvidos respondidos, 18 (47,37%) destes com observações e relatos da mais alta importância para este trabalho. Que serão apresentados , tabulados, ao final deste capítulo.

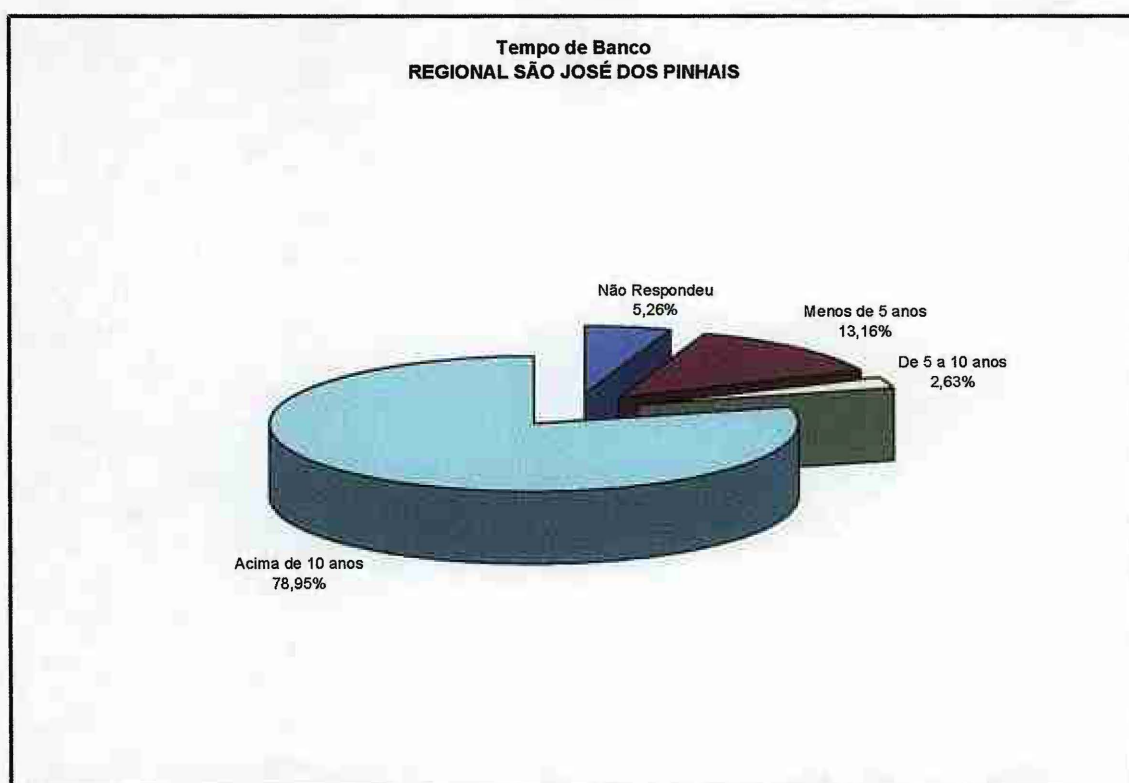


Gráfico 18 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais –  
Tempo de Banco dos respondentes

Dos respondentes, 78,95% são funcionários com mais de dez anos de banco; 2,63% têm de 5 a 10 anos de banco; 13,16% têm menos de 5 anos e 5,26% não informaram este dado.



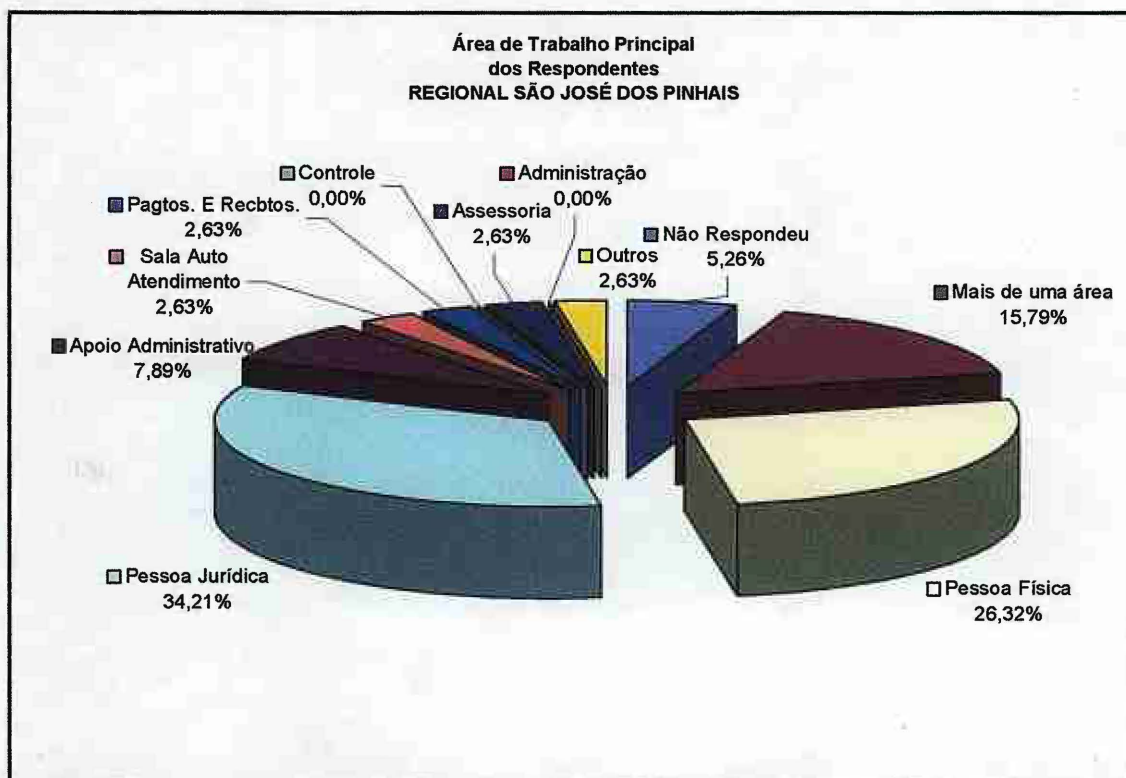


Gráfico 19 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais –  
Área de Trabalho dos respondentes

Quanto à área em que trabalham 15,79% atuam em mais de uma área; 2,63% exercem função de assessoria; 2,63 % gerenciam o atendimento de pagamentos e recebimentos nas baterias de caixa; 2,63 % gerenciam salas de auto-atendimento; 7,89% gerem os serviços de apoio administrativo; 26,32% são gerentes de conta pessoa física; 34,21% são gerentes de conta pessoa jurídica e 2,63% atuam em outras funções.



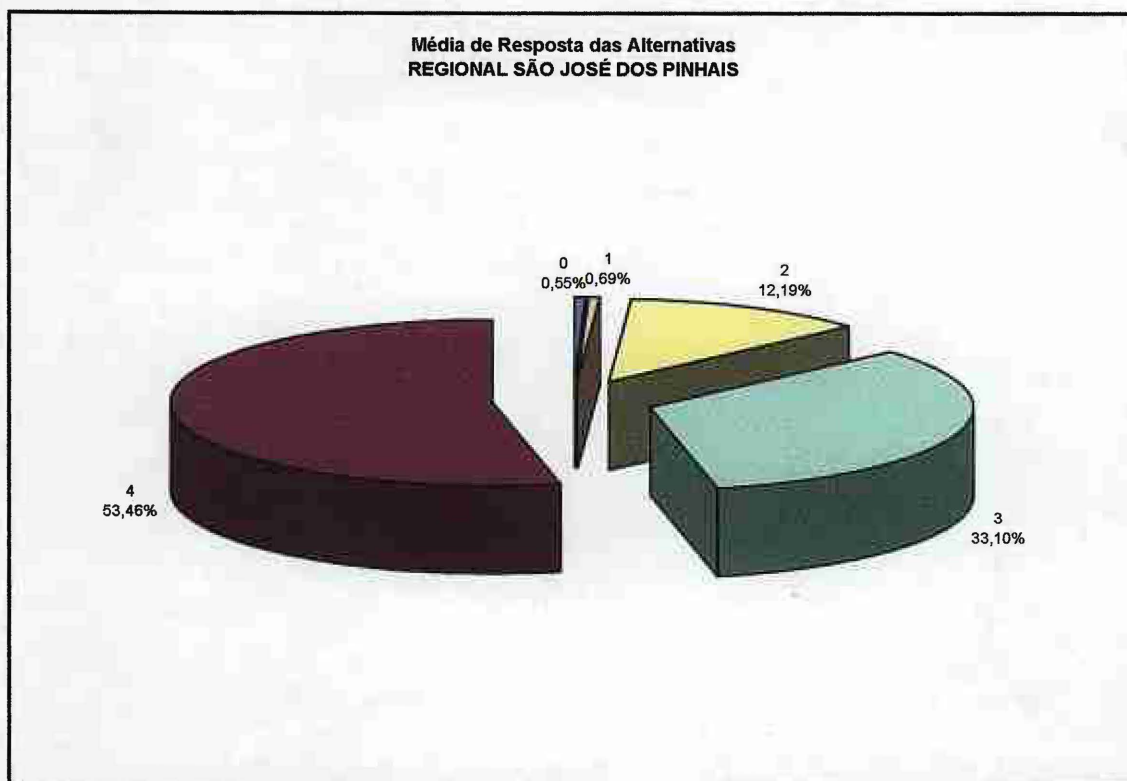


Gráfico 20 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais –  
Média das respostas por alternativa

Tabuladas as respostas do instrumento de pesquisa, pode-se depreender que 86,56% dos gerentes de agência ou de equipes das agências do Banco do Brasil jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba no Paraná perceberam mudanças ou muito relevantes ou relevantes nos seus diversos processos de gestão; 12,19% não perceberam alteração alguma nas suas práticas de gestão e 0,69 % manifestaram que a utilização do sistema COD e a participação no treinamento Tecnologia da Informação – Laboratório de Gestão influenciaram negativamente nas suas práticas de gestão e 0,55% optaram por omitir sua opinião a respeito.

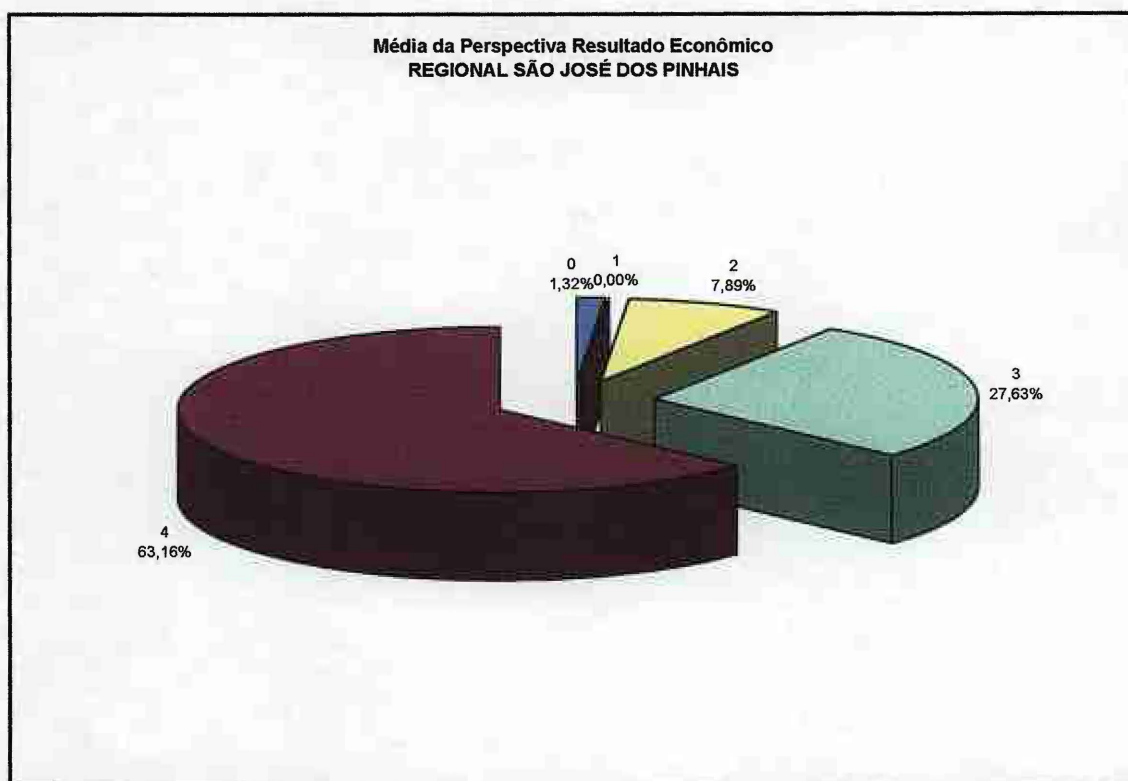


Gráfico 21 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de Curitiba – Perspectiva Resultado Econômico

A perspectiva resultado econômico reflete a geração de resultado pela unidade a partir dos recursos disponíveis. Na opinião de 63,16% dos respondentes lotados nas agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional a utilização do conteúdo disponibilizado no COD facilitou muito e possibilitou incremento de negócios e rentabilidade para a agência, para 27,63% auxiliou pouco, para 7,89% foi indiferente, 1,32% deixou de responder as questões e nenhum registrou a utilização do COD como um dificultador.

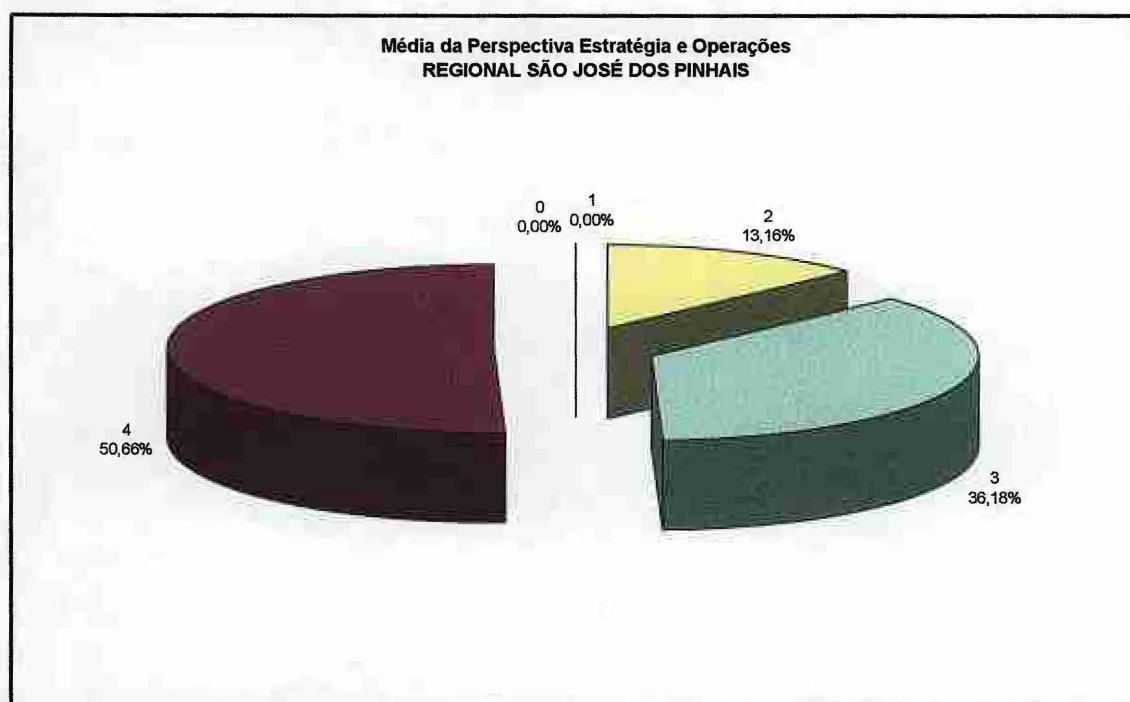


Gráfico 22- Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais–  
Perspectiva Estratégias & Operações

Uma das motivações da organização do Sistema COD foi a sua utilização como instrumento facilitador na gestão de negócios. Na percepção de 50,66% % dos respondentes da pesquisa, a gestão de negócios ficou muito facilitada; para 36,18% ficou pouco facilitada; para 13,16% a utilização do COD foi indiferente para a condução dos negócios. Nenhum dos respondentes assinalou que o COD poderia ter dificultado a condução dos negócios nas unidades.

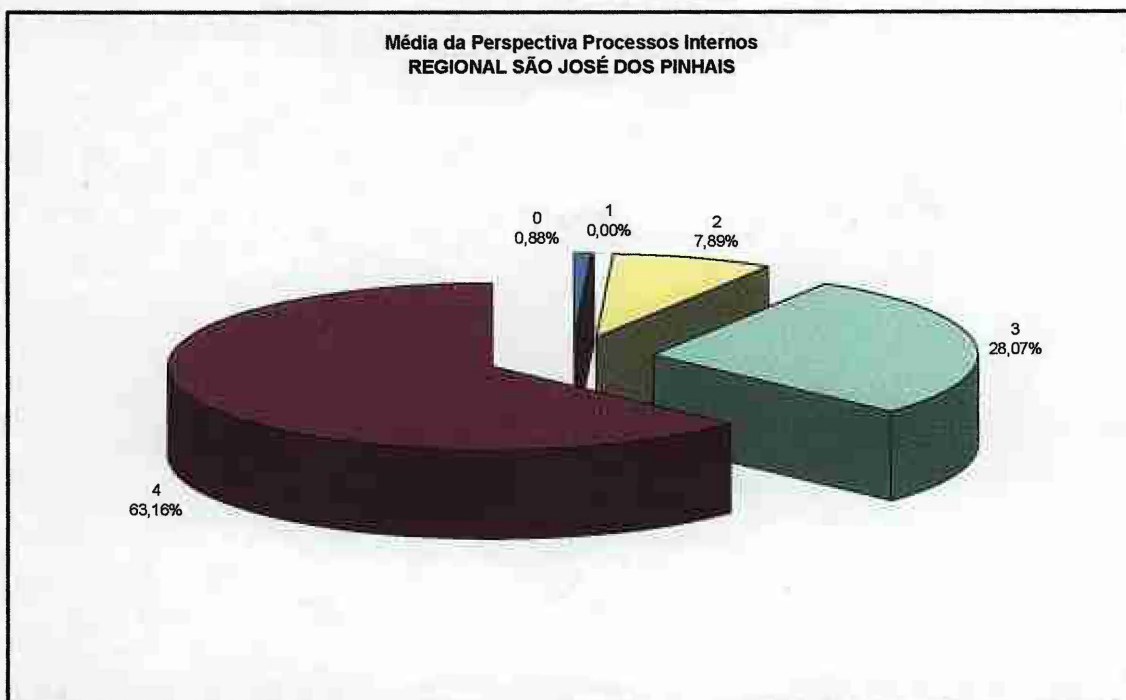
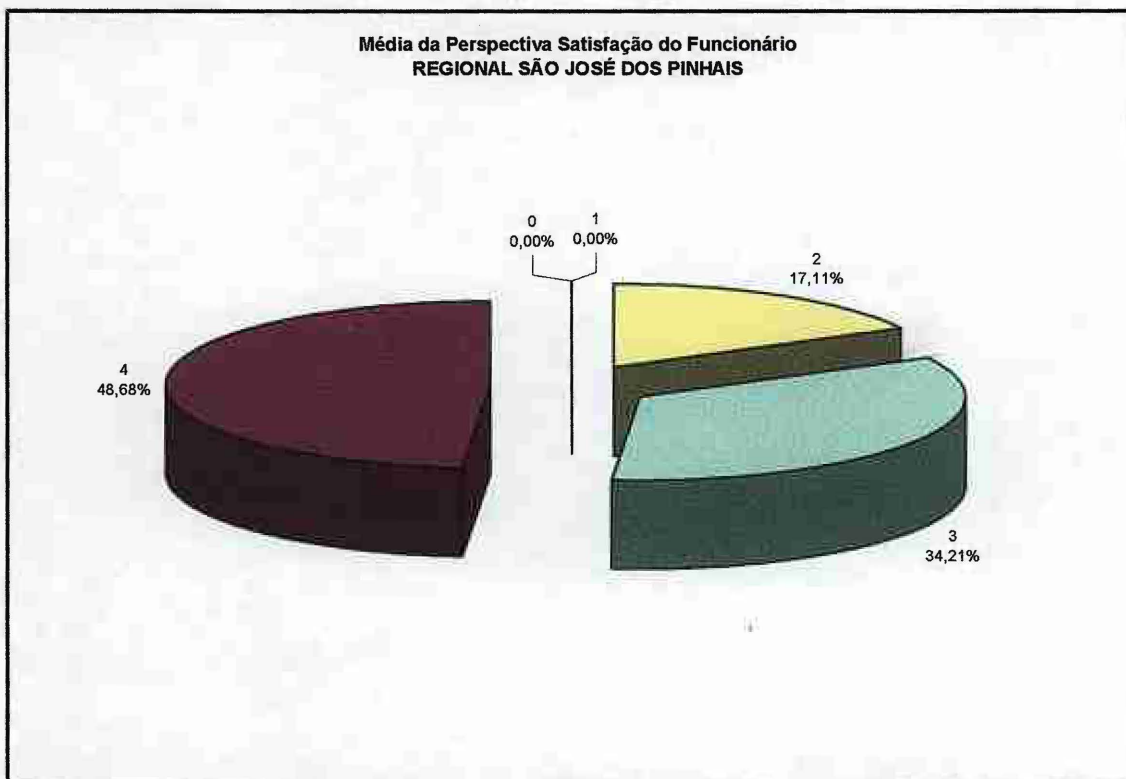


Gráfico 23 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais–  
Perspectiva Processos Internos

Gerenciar um sistema produtivo significa planejar, acompanhar, controlar, traçar normas. Gerenciar significa cuidar do processo para que ele atinja os resultados que se esperam. A condução dos diversos processos de trabalho com a utilização do Sistema COD ficou muito facilitada na percepção de 63,16% dos respondentes; pouco facilitada para 28,07%; indiferente para 7,89%; e 0,88% optou por não responder esta questão.

Interessante ressaltar, que também nesta perspectiva, nenhum dos respondentes assinalou a alternativa que alegava a gestão dos processos internos ficou dificultada com a utilização do COD.



**Gráfico 24 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais –  
Perspectiva Satisfação dos Funcionários**

Na opinião de 48,68%, dos respondentes da pesquisa, a Gestão de Pessoas ficou muito facilitada com a utilização do sistema; na opinião de 34,21 % ficou pouco facilitada, para 17,11 % a utilização do sistema não fez diferença. Nenhum dos respondentes registrou possível dificuldade gerada pela utilização do COD na gestão da perspectiva Satisfação dos Funcionários.



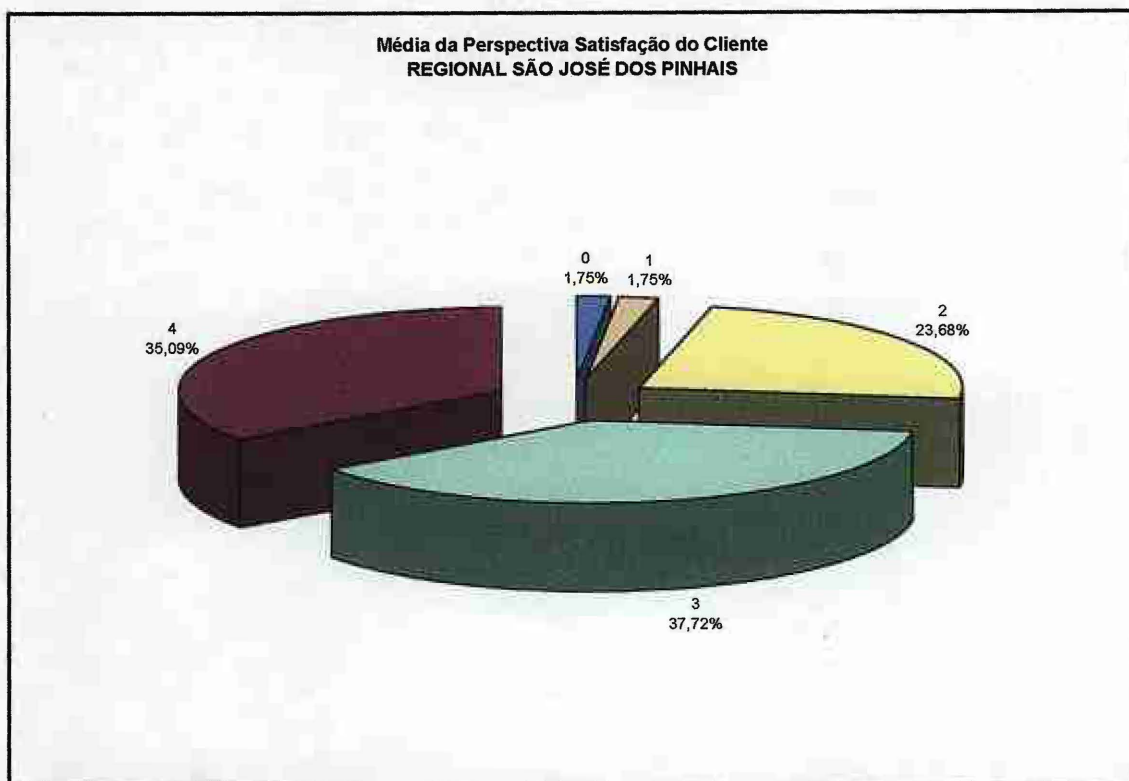


Gráfico 25- Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais –  
Perspectiva Satisfação dos Clientes

As ações que propiciam a satisfação dos clientes podem ser facilitadas com a utilização do conteúdo do COD. Na opinião de 35,09% dos respondentes da pesquisa a gestão da satisfação do cliente ficou muito facilitada pela utilização de tal conteúdo, para 35,09% a gestão foi pouco facilitada, para 23,68% foi indiferente, para 1,75% a utilização do COD atrapalhou a gestão da satisfação do cliente e 1,75% optou por não dar opinião.

O módulo GEATI – Gerenciamento de Ativos do COD oferece um volumoso e amigável arsenal de ferramentas apropriadas para esta tarefa. E na percepção de 71,05% dos respondentes da pesquisa o gerenciamento de ativos, com a utilização do COD, ficou muito facilitado; para 23,68% ficou pouco facilitado; para 5,26% foi indiferente. Neste tópico, como nos anteriores, nenhum dos respondentes declarou o COD como um dificultador no gerenciamento de ativos.

A construção de cenários é facilitada pelo COD, como já comentado neste documento. A análise do potencial da praça (local da unidade de trabalho) e da concorrência ficaram muito facilitadas com a utilização do COD para 50,00% dos pesquisados, e pouco facilitadas para 34,21%. Para 15,79% foi indiferente a utilização do COD para a análise. Também neste tópico, os respondentes da pesquisa não assinalaram o COD como um dificultador.

A elaboração do planejamento estratégico da agência ficou muito facilitada com a utilização do COD para 57,89% dos respondentes da pesquisa, pouco facilitada para 31,58% e indiferente para 10,53%. Nenhum dos respondentes registrou percepção do COD como dificultador no planejamento estratégico.

Gerir o orçamento de uma unidade do Banco do Brasil, pela sua complexidade representada pela variedade de itens orçamentários é tarefa de monta. Com a utilização dos dados organizados no Sistema COD, esta gestão para 50,00% ficou muito facilitada, para 34,21% ficou pouco facilitada, indiferente para 13,16% . Nesta questão, 2,63% dos pesquisados deixou de responder e nenhum assinalou o COD como um dificultador na gestão do orçamento.



O gerenciamento e controle de volume de vendas e seu alinhamento ou não com as metas definidas faz parte da estratégia de manutenção da energia de uma equipe de trabalho. A comparação com os dados de outras unidades similares produz aquele efeito benéfico produzida pela emoção da competição. Com a utilização do Sistema COD, para 47,37% dos funcionários pesquisados, esta tarefa ficou muito facilitada. Para 39,47% ficou pouco facilitada, para 13,16% foi indiferente. Nenhum dos respondentes afirmou que a tarefa foi dificultada pela utilização do COD.

A satisfação dos clientes depende, dentre outros quesitos, de ter à sua disposição recursos materiais e tecnológicos além de padrões de excelência no atendimento. Portanto, cabe ao gestor do fluxo de atendimento estar atento a todos os vetores que podem influenciar a percepção do cliente quanto a estar recebendo ou não um bom atendimento.

Os dados reunidos no Sistema COD podem ser utilizados para facilitar, este gerenciamento o que foi percebido por 21,05% dos pesquisados. 39,47% responderam que o gerenciamento ficou pouco facilitado, com o COD, para 36,84% foi indiferente e para 2,63% ficou dificultado.

O ambiente das agências, sua organização e qualidade de manutenção, também são vetores que interferem na satisfação dos clientes. O Sistema COD, na ferramenta Caderno de Excelência, consolida diversas dicas e experiências, que, se aplicadas, podem auxiliar os gestores.

Para 44,74% dos respondentes da pesquisa, a organização e manutenção do ambiente de atendimento ao cliente ficaram muito facilitadas com a utilização do COD (Caderno de Excelência). Para 34,21% a utilização do COD pouco facilitou a condução destas tarefas, foi indiferente para 13,16%

e dificultou a condução para 2,63% dos pesquisados. 5,26% dos pesquisados não respondeu esta questão.

Dos respondentes, 76,32% avaliaram que a utilização do conhecimento e das experiências bem sucedidas nas demais agências, contidas no COD, podem incrementar muito, 21,05% avaliaram que podem incrementar pouco os negócios e a rentabilidade da sua unidade. Para 2,63% as utilizações dos conhecimentos e das experiências bem sucedidas nas demais agências não alteram os negócios e a rentabilidade da unidade. Nenhum dos respondentes assinalou que o COD atrapalha os negócios e a rentabilidade da unidade.

A venda de produtos e serviços, com utilização das dicas do COD, ficou muito facilitada para 42,11% dos pesquisados, pouco facilitada para 44,74%, foi indiferente para 13,16%. Nenhum dos respondentes assinalou que o COD poderia dificultar a atividade de venda.

Dos respondentes da pesquisa lotados na Superintendência Regional de São José dos Pinhais, 47,37% opinaram que a definição de atividades, atribuições e rotinas de cada segmento da unidade, contidas no COD, ajuda muito o seu trabalho. Para 36,84% ajuda pouco, para 15,79% não interfere no trabalho. Nenhum dos pesquisados registrou a percepção de que a definição de atividades, atribuições e rotinas contidas no COD poderia atrapalhar seu trabalho.

Segundo a observação de 39,47% dos respondentes, a gestão do parque tecnológico do seu local de trabalho ficou muito facilitada com a utilização do COD, para 39,47% ficou pouco facilitada, foi indiferente na opinião de 21,05% e dificultada para nenhum dos respondentes da pesquisa.

#### 4.9. IMPACTOS DETECTADOS NA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA COD APÓS O TREINAMENTO LABORATÓRIO DE GESTÃO – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL JURISDICIONADAS PELA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS DO ESTADO DO PARANÁ

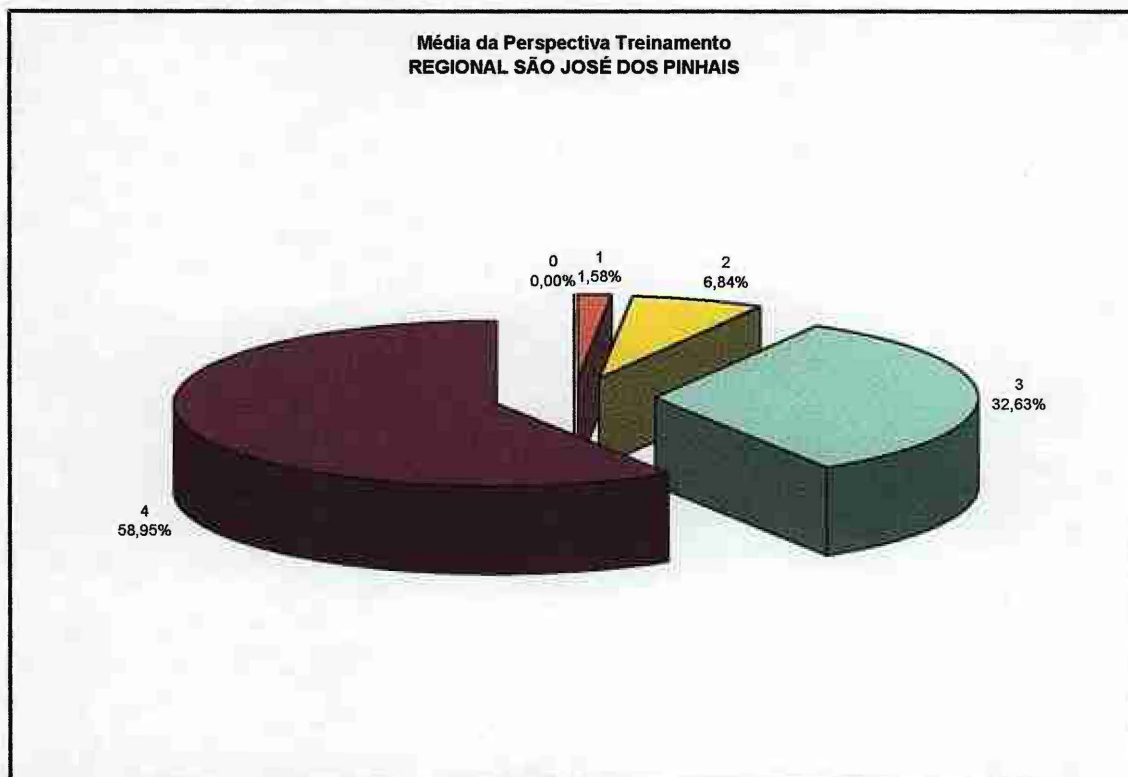


Gráfico 26 - Tabulação da Pesquisa – Superintendência Regional de São José dos Pinhais – Treinamento

Para que o entendimento acontecesse de maneira mais rápida e abrangente foi modelado o Laboratório de Gestão – Tecnologia da Informação. O treinamento seria uma ponte entre o processo antigo de coleta de informações e a inovação representada pelo COD. Na percepção de 91,58% dos funcionários pesquisados, lotados na Superintendência Regional de São José dos Pinhais, este objetivo foi integral ou parcialmente atingido: o treinamento facilitou a utilização do Sistema COD.

Todos os respondentes da pesquisa do presente projeto participaram do treinamento, e de acordo com a observação de 63,16% dos profissionais lotados na Superintendência Regional de São José dos Pinhais, o processo de busca de informações ficou bastante simplificado após o treinamento. 31,58% dos respondentes observam que o processo ficou pouco mais simples, 2,63% não detectam nenhuma alteração no processo de busca de informações. 2,63% assinalou que o processo de busca de informações após o treinamento teria ficado mais complexo.

Na opinião de 52,63% dos pesquisados, ter participado do treinamento melhorou muito o seu desempenho profissional. Para 36,84% melhorou pouco, para 10,53% o desempenho se manteve inalterado, nenhum respondente registrou que o desempenho piorou após o treinamento. No campo “observações” do instrumento de pesquisa, 18,18% das manifestações fazem referência à qualidade do “Gestores do Sucesso” e 45,45% mencionam o incremento no seu desempenho profissional após o treinamento.

Dos pesquisados 47,37% dos respondentes informam que, após a participação no treinamento, aumentou muito o seu nível de utilização do Sistema COD, 39,47% registram que aumentou pouco. 13,16% dizem que a participação no treinamento não alterou o seu nível de utilização do sistema, nenhum dos respondentes disse ter reduzido sua utilização.

Ao retornar para sua unidade de trabalho, 52,63% dos participantes do Laboratório de Gestão – Tecnologia da Informação auxiliou muito outros colegas a buscar informações, 39,47% auxiliou pouco outros colegas a buscar informações, 2,63% não compartilhou os conhecimentos e 5,26% dos respondentes alegou não ter recebido qualquer conhecimento relevante para compartilhar com os companheiros de trabalho.

Finalmente, quanto à sua formação profissional, 78,95% dos pesquisados perceberam o treinamento como investimento; 15,79% registraram a percepção que o treinamento ajudou pouco. De outra parte, 5,26% não perceberam nenhuma diferença na sua formação profissional, nenhum dos respondentes percebeu prejuízo na sua formação.

#### 4.10. RESULTADOS E PERCEPÇÕES OBTIDOS COM A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA COD, APRESENTADOS POR PERSPECTIVA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO BANCO DO BRASIL.

Os desempenhos financeiro, estratégico e de relacionamento com funcionários e clientes das agências do Banco do Brasil, como já mencionado anteriormente, é acompanhado através de cinco perspectivas, baseados no Balanced Scorecard: Resultado Econômico, Estratégias & Operações, Processos Internos, Satisfação dos Clientes e Satisfação dos Funcionários (Comportamento Organizacional), conforme diagrama abaixo.

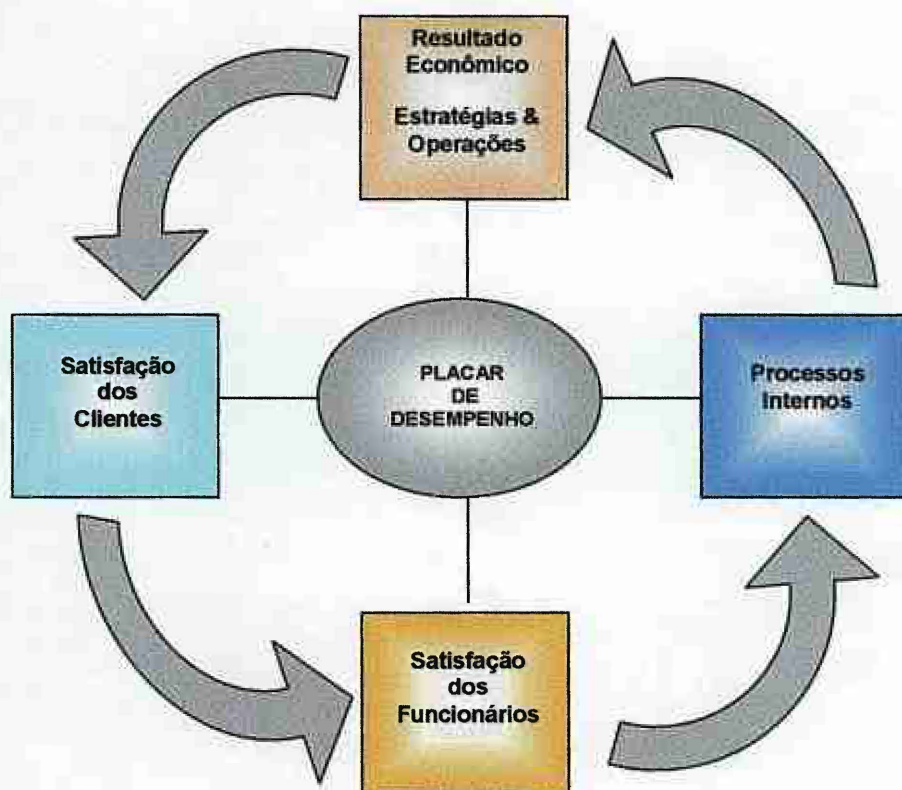


Figura 05 – Diagrama da Avaliação de Desempenho das Unidades do Banco do Brasil

Importante ressaltar, já que é assunto deste projeto, que o aspecto de Aprendizagem Organizacional, perspectiva relevante do BSC, ainda não é contemplada no sistema de avaliação de desempenho das agências e funcionários do Banco do Brasil.

Para facilitar a visualização, serão comparados os resultados auferidos na coleta dos dados secundários com os dados obtidos através da consolidação das percepções dos funcionários lotados nas agências jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais de Curitiba e de São José dos Pinhais. Os resultados obtidos estão descritos a seguir por perspectivas da avaliação de desempenho.

#### 4.10.1. Estratégias e Operações

Para 86,54% (anexo nº. 07) dos pesquisados lotados na Superintendência Regional de Curitiba e 86,84% (anexo nº. 19) daqueles lotados na Superintendência Regional de São José dos Pinhais, o COD foi um facilitador na aplicação das estratégias de venda de produtos e serviços bancários nas agências do Banco do Brasil do Paraná.

Esta informação parece fazer sentido quando confrontada com os seguintes dados referentes ao período abrangido pela pesquisa:

- As agências jurisdicionadas pelas Superintendências Regionais obtiveram desempenho semelhante ou superior à média país no incremento de base de contas correntes pessoa física, (tabela nº. 02): Curitiba 21,6%, São José dos Pinhais 34,8% , as agências do Paraná 28,1% e do país 21,8%.



- As agências das referidas Superintendências Regionais, apresentaram evolução na captação de recursos em volumes superiores à média das agências do Paraná e do Brasil (tabela nº. 03): Curitiba: 53,2% , São José dos Pinhais 48,3%, Paraná 31,1% e Brasil 15%
- A evolução no número de contas especiais contratadas pelas agências das duas superintendências regionais objeto deste estudo foi maior que a média do número de contratações das agências Paraná e significativamente maior que a média Brasil (tabela nº. 04): Curitiba 25,9%, São José dos Pinhais 32,3%, Paraná 24,4% e Brasil 15,4%.

#### 4.10.2. Resultado Econômico

Na percepção de 86,15% (anexo nº. 11) dos funcionários respondentes da pesquisa lotados nas agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba, e para 90,79% (anexo nº 23) daqueles lotados nas agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de São José dos Pinhais, quanto às questões que têm relação direta com o resultado econômico das unidades do Banco do Brasil, o COD foi uma ferramenta que auxiliou no incremento de negócios e rentabilidade.

Entretanto, nessas agências a evolução do resultado econômico foi inferior aos patamares do Estado e do País: Curitiba 11,3%, São José dos Pinhais 13,6% , agências do Paraná 14,8 e agências do país: 17,4%.

Contudo, há uma questão relevante a ser considerada nesta perspectiva: a criação, durante o período sob análise, das agências chamadas empresariais e governo, dentro do processo de segmentação estratégica do Banco do Brasil em pilares Atacado, Governo e Varejo.

Tal segmentação gerou migração de contas com representativa rentabilidade do Pilar Varejo (relativo às agências objeto desta análise) para os demais pilares. Este impacto foi mais perceptível em agências situadas em grandes centros ou próximas a eles onde o processo de segmentação se iniciou e onde ocorre uma natural concentração de grandes empresas.

Conseqüentemente, o crescimento apresentado pelas agências das duas regionais demonstra que absorveram a perda das contas e ainda apresentaram crescimento positivo mantendo coerência com a percepção dos pesquisados.

#### 4.10.3. Processos Internos

Nesta perspectiva, 92,30 % (anexo nº.08) dos pesquisados lotados na Superintendência Regional de Curitiba e 91,23% daqueles lotados na Superintendência Regional de São José dos Pinhais (anexo nº.20) apontam o sistema COD como um facilitador no gerenciamento e condução dos processos internos. Na opinião do autor deste trabalho, é nesta perspectiva que a percepção dos pesquisados foi melhor consubstanciada através dos resultados obtidos pelas agências.

O Rating, como já descrito neste projeto, é o indicador que melhor demonstra a qualidade da condução dos diversos processos em uma agência bancária, já que reúne, em único conceito, avaliação de diversos processos. No Paraná, os números do Rating parecem confirmar a percepção dos pesquisados. Em dezembro de 2002 apenas 17 agências detinham o conceito máximo de Rating 1. Em dezembro de 2003, este número era 494,12% maior: 101 agências (tabela nº. 06).

Nas agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba esta evolução do número de agências com Rating 1 foi de 450% (tabela nº. 07) e naquelas jurisdicionadas pela Superintendência Regional de São José dos Pinhais de 1.700% (tabela nº. 08).

#### **4.10.4. Satisfação dos Funcionários**

Para 83,08% (anexo nº. 09) dos funcionários respondentes da pesquisa lotados nas agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba e para 82,89% (anexo nº. 21) daqueles lotados nas agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de São José dos Pinhais, nas questões que influenciam a Satisfação dos Funcionários, a utilização do Sistema COD foi benéfica. Tal constatação parece estar confirmada na evolução dos dados da tabela nº. 10 e dos gráficos nº. 07 e 08 que aponta para uma evidente evolução dos conceitos no período.

Até o ano de 2002 as agências do Estado do Paraná não apresentavam nenhum conceito "Desejável". Já em 2003, nos dois semestres foram observadas médias acima de 5,00 (desejável) em dois dos cinco fatores. Também em todos os fatores, nos dois semestres 2003, as médias se apresentaram superiores aos semestres anteriores. Observou-se também, que o fator que apresentou a maior evolução de todos os fatores pesquisados, foi "Autonomia e Inovação".

#### 4.10.5. Satisfação dos Clientes

As questões relativas a atendimento a clientes e, conseqüentemente sua satisfação, parecem ser aquelas menos influenciadas pela utilização do sistema COD. Dos funcionários respondentes da pesquisa lotados nas agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba 73,84% (anexo nº. 10) e 72,81% daqueles lotados nas agências jurisdicionadas na Superintendência regional de São José dos Pinhais (anexo nº. 22) percebem como ferramenta facilitadora o COD, o menor percentual verificado nesta análise.

A evolução do Índice de Satisfação dos Clientes também não é algo que se possa apresentar como fator determinante na afirmativa da utilidade do COD, até porque, no período avaliado, este item foi objeto foco de campanha específica por parte da direção do Banco, o que pode distorcer qualquer conclusão. De se ressaltar, entretanto, o crescimento no índice de satisfação , principalmente a partir de junho 2003.

#### 4.11. TABULAÇÃO E ANÁLISE DAS OBSERVAÇÕES E COMENTÁRIOS DOS PESQUISADOS LOTADOS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE CURITIBA

Embora não contida na proposta inicial do presente projeto, mas, considerando a quantidade e a qualidade das manifestações espontâneas dos respondentes, optou-se por fazer uma análise específica destes dados. Dos 65 questionários devolvidos pelos respondentes lotados nas agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba, 22 deles (33,85%) continham 31 comentários, cuja riqueza e aderência ao projeto justificam este adendo.

Na leitura das observações foi detectado uma quantidade importante de manifestações de reforço à qualidade do sistema e do treinamento. No entanto, muitos registros faziam observações quanto a obstáculos na aplicabilidade dos conceitos e ferramentas. Algumas observações continham, simultaneamente, reforços e obstáculos. Assim, optou-se por sistematizar a análise categorizando os comentários em “Forças Propulsoras” e “Forças Restritivas”, emprestando os termos da ciência do planejamento.

Foi entendido, para fins desta sistematização, como forças propulsoras, aquelas que impulsionam a utilização do sistema COD e como forças restritivas, como bem diz o nome, como aquelas que restringem o uso das ferramentas do sistema na percepção do respondente. As Forças Propulsoras foram categorizadas em: (a) Qualidade do Sistema COD; (b) Qualidade do treinamento Laboratório de Gestão – Tecnologia da Informação; (c) Incremento de desempenho; e as Forças Restritivas em: (a) Falta de Tempo; (b) Volume de Trabalho; (c) Falta de Funcionários; (d) Recursos tecnológicos - incluindo dificuldades de conexão, velocidade de transmissão de dados; (e) Equipamentos Obsoletos – sem a configuração necessária para

acessar o sistema; (f) Falta de Planejamento; (g) Problemas de Gestão; (h) Limites da Ferramenta (Sistema COD) – informações não abrangidas pelo sistema; (i) Falta de habilidade para uso; (j) Falta de motivação para uso; (l) Falta de atualização do sistema COD; (m) Falta de confiabilidade do sistema COD.

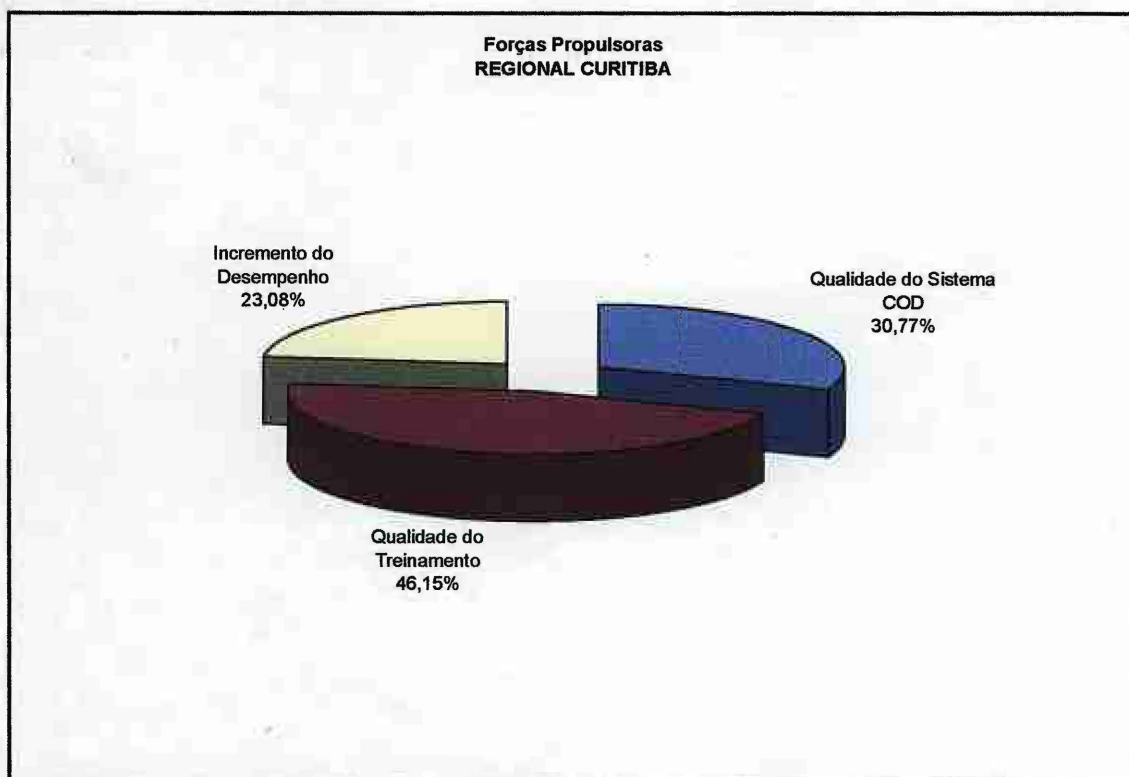


Gráfico n.º 27 – Forças Propulsoras - Superintendência Regional de Curitiba

Dos 31 comentários tabulados, 13 (35,48%) são relativos a Forças Propulsoras . Destes, 30,77% deles se referem à qualidade do Sistema COD, 46,15% reforçam a qualidade do treinamento recebido e 23,80% registram o incremento do seu desempenho profissional graças ao uso do sistema e do treinamento recebido.



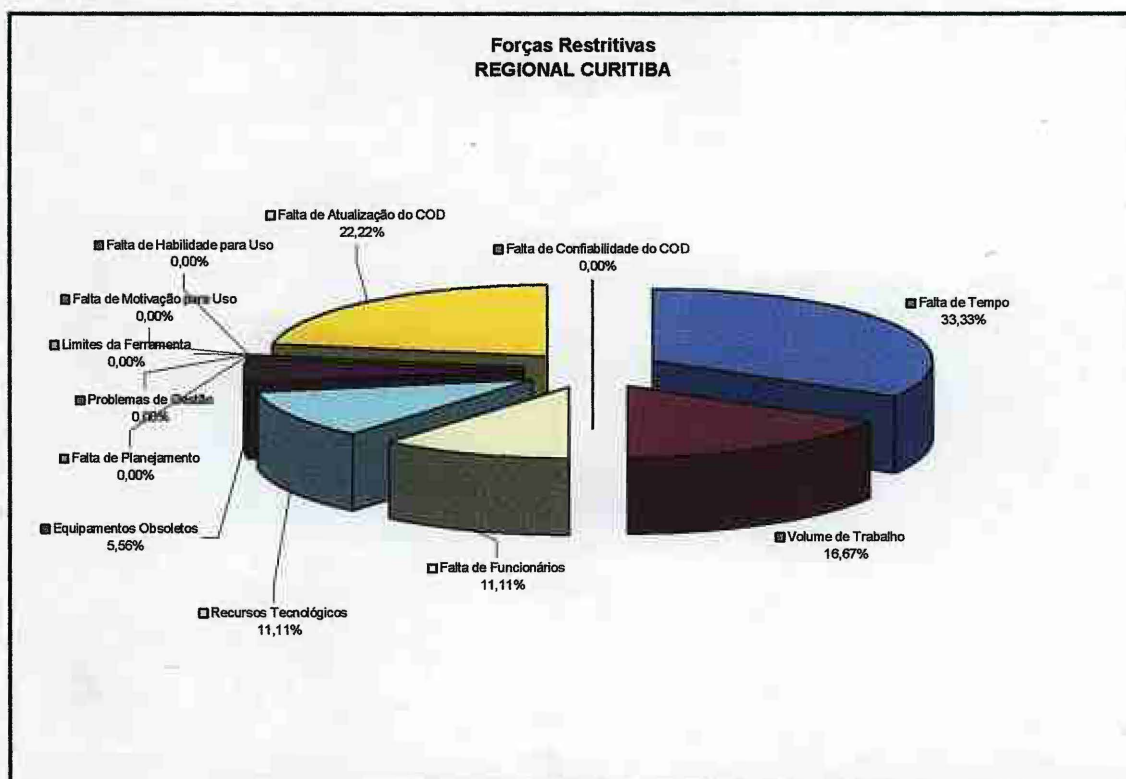


Gráfico nº. 28 - Forças Restritivas - Superintendência Regional de Curitiba

Das observações 18 (58,06%) dizem respeito Forças Restritivas assim segmentadas: 33,33% registravam falta de tempo; 16,67% volume de trabalho; 11,11% falta de funcionários (estas três primeiras forças estão interligadas, podendo ser uma a causa da outra e vice-e-versa); 11,11 % recursos tecnológicos, 5,56% equipamentos obsoletos, 22,22% falta de atualização do COD. As demais Forças Restritivas não foram assinalados pelo presente grupo de pesquisados.

Estão reproduzidos abaixo, alguns trechos relevantes, na opinião do autor deste projeto, dos comentários coletados:

“O COD promove a "visão do todo" "abre a mente" e proporciona entendimento e compreensão das diretrizes traçadas, elevando o nível de atitude de mero executor para gerente do seu trabalho, daquilo que faz, mesmo na função de PE”

“O curso é muito bom, porém quando voltamos as agências a realidade é outra . Falta tempo para navegar. Mal damos conta do atendimento. Vivemos administrando o Urgente.”

“O treinamento é muito bom, porem entre o discurso e a prática existe uma distância muito grande. O que ocorre geralmente é que chegamos empolgados às agências após o treinamento e não temos condições (tempo, oportunidades, etc) de consultar o aplicativo e utilizar esta ferramenta como deveria ser”

“ Alguns itens do COD estão sempre com dados inconsistentes ou com uma ou duas mensagens de atraso, dificultando a tempestividade. Diminui a credibilidade e faz com que o funcionário busque a informação em outros lugares, o que vai contra o objetivo do COD. “

“Na verdade o COD está contido na Intranet, porém em nossa agência a Intranet dá muitos problemas de acesso; pela demora em obter resposta, e como não temos tempo para esperar, dificilmente utilizamos as ferramentas da Intranet. É uma pena.”

“O curso foi muito proveitoso, ajudando na formação de uma cultura de GESTÃO DE INFORMAÇÕES. Porém é preciso outras medidas que venham a estimular esta cultura.”

“Ainda os sistemas não podem suprir o volume de negócios + vendas + dia-a-dia relacionados com produtividade e estrutura física qualitativa e quantitativa.”

“O sistema COD contribuiu sensivelmente para a condução dos trabalhos nas agências. É muito importante que ele seja cada vez mais atualizado e desenvolvido.”

#### 4.12. TABULAÇÃO E ANÁLISE DAS OBSERVAÇÕES E COMENTÁRIOS DOS PESQUISADOS LOTADOS NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

Dos 38 questionários devolvidos pelos respondentes lotados nas agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de São José dos Pinhais, 17 deles (44,74%) continham 27 comentários.

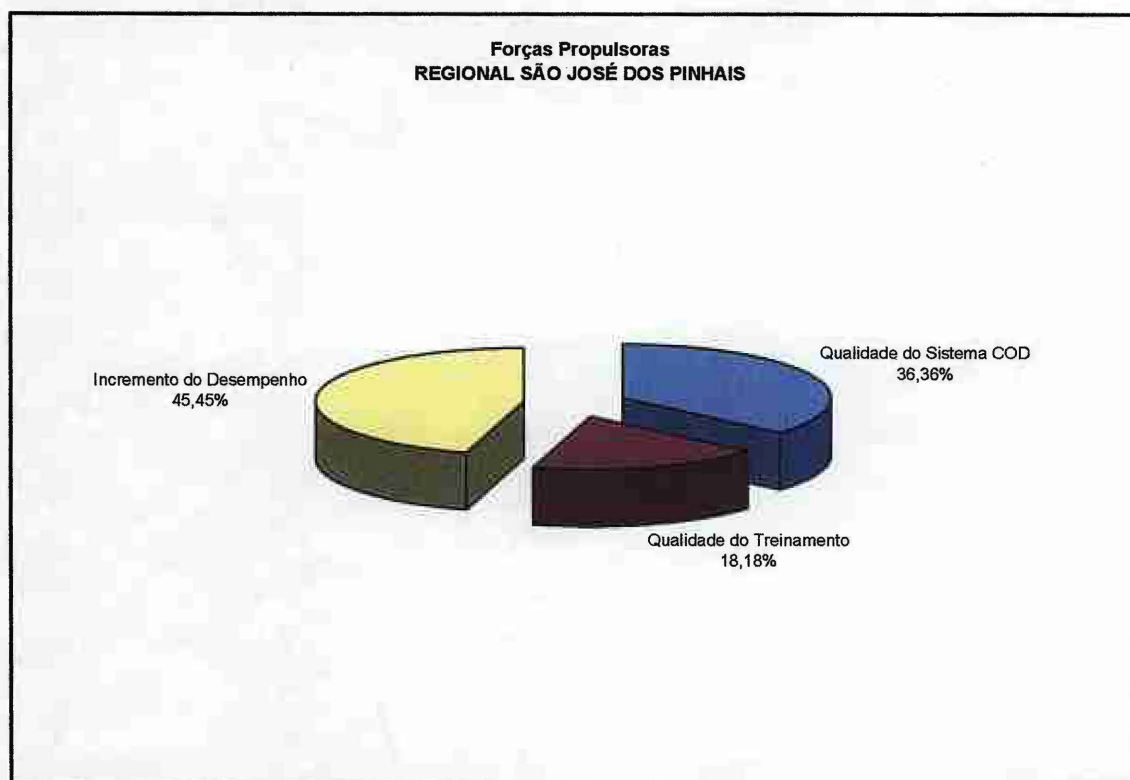


Gráfico n°. 29 – Forças Propulsoras - Superintendência Regional de São José dos Pinhais

Dos 27 comentários tabulados, 11(40,74%) são relativos a Forças Propulsoras . Destes, 36,36% deles se referem à qualidade do Sistema COD, 18,18% reforçam a qualidade do treinamento recebido e 45,45% registram o incremento do seu desempenho profissional graças ao uso do sistema e do treinamento recebido.

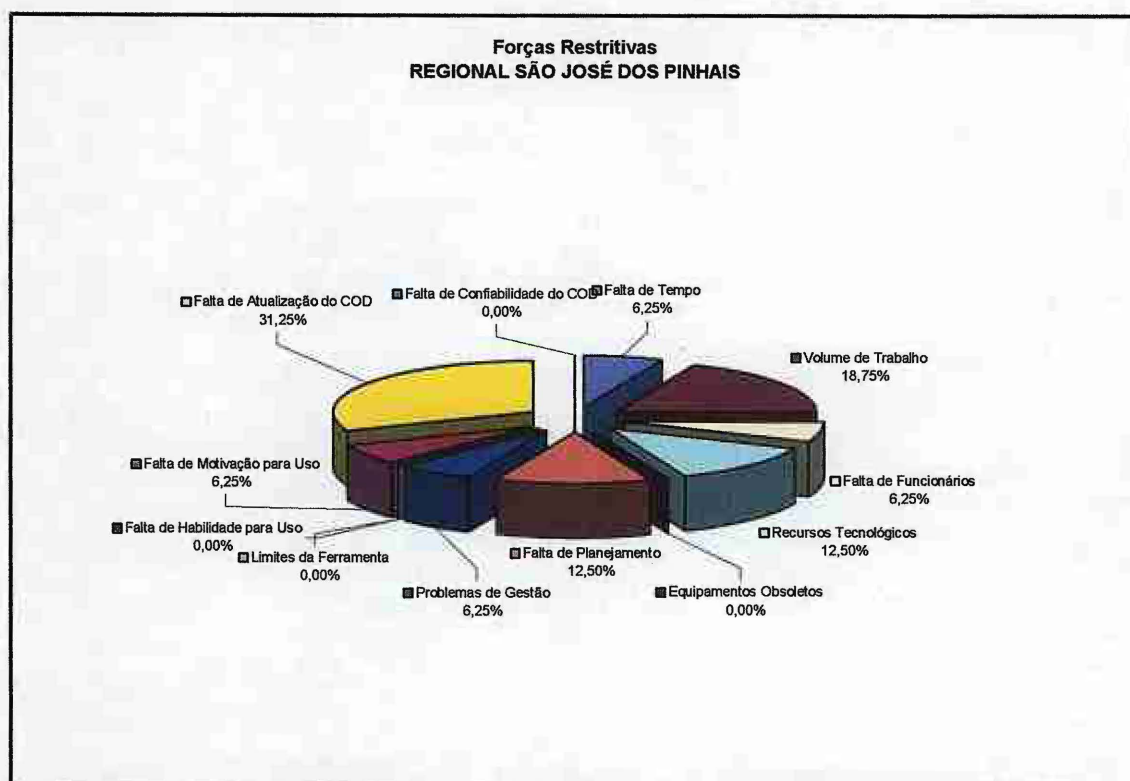


Gráfico nº. 30 – Forças Restritivas - Superintendência Regional de São José dos Pinhais

Das observações 16 (59,26%) dizem respeito Forças Restritivas assim segmentadas: 6,25% registravam falta de tempo; 18,75% volume de trabalho; 6,25% falta de funcionários (estas três primeiras forças estão interligadas, podendo ser uma a causa da outra e vice-versa); 12,50 % recursos tecnológicos, 12,50% falta de planejamento; 6,25% problemas de gestão, 6,25% falta de motivação para o uso; 31,25% falta de atualização do COD. As demais Forças Restritivas não foram assinalados pelo presente grupo de pesquisados.

Estão reproduzidos abaixo, alguns trechos relevantes, na opinião do autor deste projeto, dos comentários coletados:

“ falta o planejamento do atendimento. No atendimento há limitações de equipamentos”

“O grande problema encontrado em minha unidade e nas unidades com que tenho contato, o volume excessivo de trabalho, não é resolvido, mas atenuado consideravelmente com a utilização do COD.”

“Sistema COD precisa de atualização diária. Avaliação da praça, concorrência e oportunidade de negócio, nem sempre condizem com a realidade, pela atualização não ser constante.”

“A dificuldade das agências menores é no tocante à divisão das funções. O Gerente de Contas PF ou PJ acaba acumulando outras funções na agência quando p. ex. só existe um GECON acumula o atendimento dos dois segmentos, dificultando bastante o desempenho das carteiras.”

“Tal curso foi muito importante, pois a gerência média, principalmente, necessitava de um treinamento, pois eram nomeados muitas vezes sem saber quais as ferramentas a utilizar para gestão, assim não conseguiam controlar. Para aqueles que já estavam em cargos de gerência, foi importante para acrescentar aos seus conhecimentos.”

“O COD é um excelente instrumento que deveria ser acessado todo dia, pois contém muitas dicas, sugestões, modus-operandi e principalmente dados estatísticos. Em minha percepção deveria a Intranet ser mais ágil (rápida) e mais fácil de acessar.”

“O curso é ótimo. Amplia nossa visão de negócios, de controle, aponta oportunidades e ameaças. O que dificulta a utilização é a morosidade do sistema e suas informações são um pouco atrasadas.”



“Com a utilização do COD há racionalidade do tempo, pois em um único aplicativo temos informações de todos os segmentos. Quanto ao curso, achei fantástico.”

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

A gestão da aprendizagem é calcada em pessoas, nos seus modelos mentais, na sua visão de futuro, na sua capacidade de trabalhar em equipe e de dialogar constantemente em busca de melhorias contínuas. As empresas maiores, como as de porte da organização objeto deste estudo de caso, o Banco do Brasil, freqüentemente, são palcos de projetos inovadores de toda ordem ideados por seus funcionários.

Um destes projetos, o sistema COD-Consultoria Organizacional à Distância, nasceu da necessidade de muitos e da experiência de vários funcionários do Banco do Brasil no Estado do Paraná. Reunir os dados necessários para se conhecer um ponto de atendimento significava consultar inúmeros sistemas. Os dados, coletados manualmente, eram complementados pela experiência de alguém naquela cidade ou agência, ou em cidade ou agência similares. Vários “sistemas” (planilhas e controles), fruto de iniciativas individuais, coexistiam com mesmo objetivo e consumindo tempo e, portanto, anulando o possível resultado auferido com o gasto de tempo.

Porque não reunir todo este esforço em um único instrumento? Surgiu assim o COD – Consultoria Organizacional à Distância: ferramenta de acompanhamento, instrumento de controle, banco de conhecimento, apoio à gestão e à venda de produtos e serviços.

A atualização de dados consolidados e a disponibilização de dados das demais agências gerou efeito alavanca que foi reconhecido pela comunidade usuária que passou a denominar o sistema, oficioso e carinhosamente, de “vendedor virtual”.

Apesar de todos os ganhos perceptíveis, muitos dos gerentes não se utilizavam da ferramenta, seja pelo desconhecimento do conteúdo ou da sua operacionalização.

Muitas vezes as pessoas precisam sair do seu ambiente de trabalho, para, em ambiente propício, pensar a respeito do seu próprio trabalho, vivenciar experiências novas e tomar decisões que podem fazer a sua gestão evoluir. Caso isto não aconteça, muitas das ótimas ferramentas colocadas à disposição de gestores de equipes não são utilizadas por desconhecimento, por falta de tempo de experimentar, por descrença a inovação ou pelo mais puro e simples medo de mudanças na sua rotina.

Esta foi a função fundamental do treinamento em relação à utilização do COD: mostrar, propiciar condições para experimentação, gerar oportunidades de socialização do conhecimento tácito dos participantes, construir novos conhecimentos.

Os dados coletados para este projeto evidenciam o quão útil é se ter um Banco de Conhecimento na empresa. O quanto se pode gerar de resultados palpáveis e mensuráveis através do acúmulo, disseminação e compartilhamento de conhecimentos individuais.

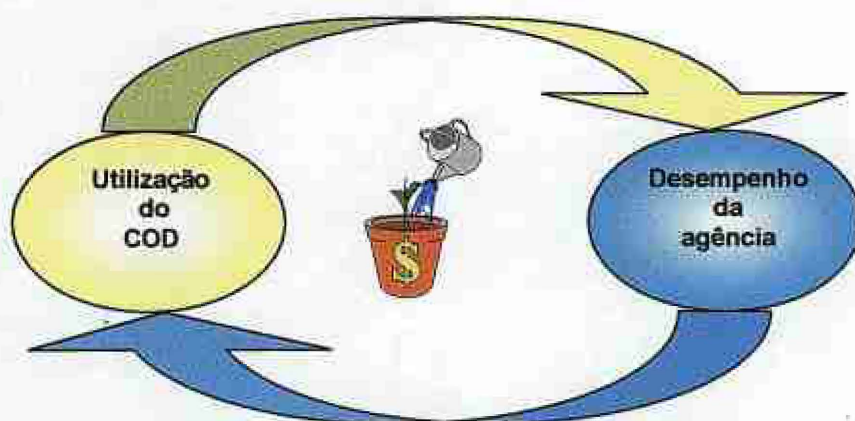


Figura 06 – Ciclo de reforço: utilização do COD X Desempenho

Quando a utilização do COD melhora o desempenho da agência nas diversas áreas, esta constatação funciona como reforço para a utilização do sistema, que deságua (figura 06) em um círculo virtuoso de evolução: quanto mais se utiliza as ferramentas do COD mais a agência identifica melhoria no seu desempenho, quanto mais identifica melhorias mais utiliza as ferramentas e assim sucessivamente.

Foi constatado, entretanto, que o sistema é tão útil quanto confiável e atualizado. Que de nada servem informações importantes, porém desatualizadas. A agilidade do mundo moderno exige disponibilização das informações na velocidade dos acontecimentos.

Durante o ano de 2003, por decisões que não cabe aqui avaliar, as atualizações que eram regulares e tempestivas, efetuadas localmente pela Superintendência Estadual do Paraná, passaram a ser feitas, de maneira centralizada, em Brasília (DF), mediante um processo de solicitações e priorizações, perdendo com isto a agilidade que lhe caracterizava.

A perda desta constância e oportunidade na atualização das informações foi percebida por 22,22% das manifestações espontâneas dos respondentes das agências jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Curitiba e 31 25% daqueles da Superintendência Regional de São José dos Pinhais como importante fator de perda de credibilidade e utilidade do Sistema COD.

Embora a linha de tempo do projeto abrangesse o ano de 2003, pode-se perceber que as manifestações referem-se a problemas do presente momento.

Além da atualização, a utilização plena de um Banco de Conhecimento necessita, da parte da empresa, vontade organizacional expressa em estrutura, equipamento e disponibilidade de tempo para os funcionários. A construção do Conhecimento Organizacional depende, além da existência de talentos individuais a serem compartilhados, da priorização por parte da Empresa.

Mesmo com os dados indicando a valiosa utilidade do Sistema COD no período abrangido pelo projeto, pode-se constatar através dos problemas relatados nas observações restritivas feitas pelos funcionários pesquisados que a utilização do sistema não ocorreu plenamente pela falta de tempo, excesso de trabalho, falta de funcionários, e recursos tecnológicos insuficientes. Pode dizer, no entanto, que muitos dos problemas relatados poderiam ser minimizados com a utilização da ferramenta.

Na análise geral do sistema COD, foi percebido que importantes forças propulsoras geram efeitos significativos na condução das estratégias e na gestão dos diversos processos das unidades de trabalho, no entanto, inúmeras forças concorrem para reduzir estas vantagens estabelecendo-se com isto um sistema de reforço e anulação. O ideal seria que as forças restritivas fossem analisadas detalhadamente e que se estabelecessem ações visando neutralizar o seu efeito.

Mesmo sem um aprofundamento científico, pode-se perceber que as empresas estão em pleno movimento migratório. Os empregados eram contratados para executar e não para pensar. Os processos de gestão se modernizaram, pensar passou a fazer parte do conteúdo ocupacional dos cargos e a reprodução de processos repetitivos foi sendo assumida pelo computador.

No momento em que se vive, as empresas começam a se dar conta da importância, para o seu patrimônio, da capacidade intelectual de cada um dos seus empregados. As pessoas passam a ser valorizadas pelo que podem agregar de conhecimento ao produto final da empresa e não pela produção em si.

As empresas reconhecem que este “capital intelectual” precisa ser retido, e transformado em conhecimento organizacional. A retenção do conhecimento individual transformado em conhecimento organizacional passa a ser questão chave para a sobrevivência as empresas modernas. No entanto, se observa que as empresas ainda não sabem muito bem como fazer isto.

Os que se tem percebido nas diversas organizações e especialmente dentro do Banco do Brasil, são iniciativas esparsas e não estruturadas. São tentativas e experiências sem uma clara diretriz da empresa neste sentido. E mesmo quando está estabelecido na estratégia da empresa geralmente não se traduzem em ações concretas.

Vive-se em pleno processo de transição: percebe-se que se caminha para uma efetiva gestão do conhecimento, porém ainda não se enxerga claramente como. É opinião do autor do projeto, que o Banco do Brasil vem buscando este caminho abrigando diversas experiências com a criação do conhecimento. Dentre eles, o Sistema COD, a Universidade Corporativa, a Intranet.

Em razão da limitação de tempo, a pesquisa não foi aprofundada, até o nível desejável, na opinião do autor. Aos que se interessarem continuar esse projeto, sugere-se:



- A realização de entrevistas com os usuários e gestores do sistema;
- A comparação das estratificações regionais com o efetivo uso do COD;
- A análise detalhada das forças restritivas e proposições visando neutralizando o seu efeito.

## **ANEXOS**

---

- Anexo 01      Carta de Encaminhamento do instrumento de pesquisa
- Anexo 02      Instrumento de Pesquisa – Questionário
- Anexo 03      Questionário Tabulado – Regional Curitiba
- Anexo 04      Gráfico - Segmentação dos respondentes da Regional Curitiba por tempo de serviço no Banco do Brasil
- Anexo 05      Gráfico - Segmentação dos respondentes da Regional Curitiba por área de trabalho
- Anexo 06      Gráfico - Média das Respostas por Alternativa – Regional Curitiba
- Anexo 07      Gráfico - Perspectiva – Estratégias e Operações -Regional Curitiba
- Anexo 08      Gráfico - Perspectiva – Processos Internos - Regional Curitiba
- Anexo 09      Gráfico - Perspectiva – Satisfação do Funcionário - Regional Curitiba
- Anexo 10      Gráfico - Perspectiva – Satisfação do Cliente - Regional Curitiba
- Anexo 11      Gráfico - Perspectiva – Resultado Econômico - Regional Curitiba

- Anexo 12      Gráfico - Perspectiva – Treinamento - Regional Curitiba
- Anexo 13      Gráfico – Forças Propulsoras - Regional Curitiba
- Anexo 14      Gráfico – Forças restritivas - Regional Curitiba
- Anexo 15      Questionário Tabulado – Regional São José dos Pinhais
- Anexo 16      Gráfico - Segmentação dos respondentes da Regional São José dos Pinhais por tempo de serviço no Banco do Brasil
- Anexo 17      Gráfico - Segmentação dos respondentes da Regional São José dos Pinhais por área de trabalho
- Anexo 18      Gráfico - Média das Respostas por Alternativa – Regional São José dos Pinhais
- Anexo 19      Gráfico - Perspectiva – Estratégias e Operações -Regional São José dos Pinhais
- Anexo 20      Gráfico - Perspectiva – Processos Internos - Regional São José dos Pinhais
- Anexo 21      Gráfico - Perspectiva – Satisfação do Funcionário - Regional São José dos Pinhais
- Anexo 22      Gráfico - Perspectiva – Satisfação do Cliente - Regional São José dos Pinhais

Anexo 23 Gráfico - Perspectiva – Resultado Econômico - Regional São José dos Pinhais

Anexo 24 Gráfico - Perspectiva – Treinamento - Regional São José dos Pinhais

Anexo 25 Gráfico – Forças Propulsoras - Regional São José dos Pinhais

Anexo 26 Gráfico – Forças restritivas - Regional São José dos Pinhais

Critiba (PR), 18 de março de 2004.

Prezado Colega,

Durante o ano de 2003 você participou de treinamento desenvolvido no Paraná, denominado “Gestores de Sucesso” e que agora foi validado pela DIPES, sob o código 41.000-4 Laboratório de Gestão – Tecnologia da Informação.

O foco deste treinamento está voltado para os conteúdos do COD (Consultoria Organizacional à Distância) disponível na Página da SUPER PR na Intranet BB/Distribuição.

A presente pesquisa está sendo elaborada com o propósito de obter informações a respeito da validade do treinamento bem como do conteúdo e aplicabilidade do sistema COD no dia-a-dia do seu trabalho.

Ela será utilizada como material de monografia em trabalho de conclusão do MBA Gestão Empresarial, promovida pela Universidade Corporativa Banco do Brasil e UFPR Universidade Federal do Paraná. Pretendemos ainda que ela sirva como material de avaliação do Sistema COD e do Treinamento “Gestores de Sucesso”.

Você não precisa se identificar. As informações de perfil solicitada tem por objetivo a análise estatística e estratificada do questionário. Seus dados e respostas serão preservados em regime de absoluta confidencialidade..

Em razão do exíguo prazo para conclusão da monografia, agradecemos sua contribuição retornando-nos o questionário respondido através do envelope anexo até o dia 31.03.2004.

A sua participação valorizará nosso trabalho! Muito obrigado,

***Luís Amélio Trentin***

***Maria Imaculada Mölmann***

***Rubens Yutaka Aikawa***

**Identificação:**

<b>Assinale com um (X)</b>			
<b>Sua Regional:</b>			
<i>Campo Mourão</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Cascavel</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Curitiba</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Londrina</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Maringá</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Pato Branco</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Ponta Grossa</i>	<input type="checkbox"/>	<i>São José dos Pinhais</i>	<input type="checkbox"/>
<b>Seu trabalho está mais voltado para:</b>			
<i>Pessoa Física</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Pessoa Jurídica</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Apoio Administrativo</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Sala Auto Atendimento</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Pagamentos &amp; Recebimentos</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Controle</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Assessoria</i>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<b>Seu tempo de Banco</b>			
<i>Menos de 5 anos</i>	<input type="checkbox"/>	<i>De 5 a 10 anos</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Acima de 10 anos</i>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

**Para responder este questionário considere:**

<b>Gestores de Sucesso</b>	Treinamento Laboratório de Gestão -Tecnologia da Informação inscrito no PFP (Programa de Formação Profissional) sob o número 41.000-4;
<b>Gestão de Negócios</b>	Criar e aproveitar oportunidades de negócio avaliando seu risco e potencial no direcionamento de produtos. Analisar cenário macro econômico e suas implicações nos negócios da unidade/Banco. Monitorar o ambiente competitivo, identificar nichos de negócios e possíveis cadeias produtivas.
<b>Gestão de Pessoas</b>	Planejar, organizar, dirigir e controlar, adequando o volume de serviços ao número de participantes da equipe. Gerar ambiente favorável para a inovação constante e orientar o desenvolvimento das pessoas, buscando alinhar seus objetivos individuais aos da empresa, reconhecer e recompensar seus méritos e localizar o indivíduo na visão de futuro da empresa de modo que a sua participação tenha e faça sentido. Estimular o crescimento pessoal e profissional, facilitar o fluxo de comunicação, intermediar e estabelecer um relacionamento interpessoal saudável na equipe, cuidar do clima de trabalho e orientar a formação de cada um dos componentes da sua equipe.
<b>Gerenciamento de Ativos</b>	Acompanhar, controlar, planejar e adotar ações na regularização e na prevenção de inadimplência de créditos.
<b>Planejamento Estratégico</b>	Elaboração de estratégias para incremento de negócios e melhoria dos índices de gestão da unidade. Formulação de estratégias e planos para a unidade a partir do conhecimento do mercado, da estrutura e dos objetivos do Banco do Brasil.
<b>Gerenciamento de Vendas</b>	Catalizar esforços individuais e grupais para concretizar os objetivos e metas da unidade.
<b>Satisfação do Cliente</b>	Atendimento das expectativas do cliente visando sua fidelização e incremento de resultados da unidade. Identificação dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. E podem resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para atingir os objetivos financeiros e dos clientes.
<b>Gestão de Processos ou Processos Internos</b>	Vinculação dos processos de trabalho aos objetivos da unidade, identificação de desvios e implementação de ações de melhoria. Identificação dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. E podem resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para atingir os objetivos financeiros e dos clientes.



### QUESTIONÁRIO

- As questões abordadas nos itens 01, a 15 são referentes à utilização do sistema COD;
- As questões de 16 até 19 dizem respeito à avaliação do treinamento para capacitação para utilização do Sistema COD (Treinamento Gestores de Sucesso).

**Assinale a opção que mais se aproxima com a sua opinião:**

<b>1</b>	Na sua opinião, a Gestão de Negócios com a utilização do Sistema COD ficou:	DIFICULTADA	INDIFERENTE	POUCO FACILITADA	MUITO FACILITADA
<b>2</b>	Na sua avaliação, a condução dos Processos de trabalho com a utilização do Sistema COD ficou:	DIFICULTADA	INDIFERENTE	POUCO FACILITADA	MUITO FACILITADA
<b>3</b>	Na sua percepção, o processo de Gestão de Pessoas com a utilização do Sistema COD ficou:	DIFICULTADO	INDIFERENTE	POUCO FACILITADO	MUITO FACILITADO
<b>4</b>	Na sua avaliação, o Gerenciamento de ativos, com a utilização do Sistema COD ficou:	DIFICULTADO	INDIFERENTE	POUCO FACILITADO	MUITO FACILITADO
<b>5</b>	Na sua opinião, o planejamento estratégico da agência ou do seu local de trabalho com a utilização do sistema COD ficou:	DIFICULTADO	INDIFERENTE	POUCO FACILITADO	MUITO FACILITADO
<b>6</b>	Na sua opinião, a gestão do orçamento com a utilização do sistema COD ficou:	DIFICULTADA	INDIFERENTE	POUCO FACILITADA	MUITO FACILITADA
<b>7</b>	Na sua percepção, o gerenciamento e controle dos volumes de vendas em relação às metas estabelecidas com a utilização do Sistema COD ficou:	DIFICULTADO	INDIFERENTE	POUCO FACILITADO	MUITO FACILITADO
<b>8</b>	Na sua opinião, o atendimento ao cliente na agência com a utilização do sistema COD ficou:	DIFICULTADO	INDIFERENTE	FACILITADO	MUITO FACILITADO
<b>9</b>	Segundo sua experiência, a organização e manutenção do ambiente de atendimento ao cliente com a utilização do COD (caderno de excelência) ficou:	DIFICULTADA	INDIFERENTE	POUCO FACILITADA	MUITO FACILITADA
<b>10</b>	Na sua avaliação, a utilização do conhecimento e das experiências bem sucedidas nas demais agências, contidas no COD:	PODEM ATRAPALHAR OS NEGÓCIOS E A RENTABILIDADE DA UNIDADE.	NÃO ALTERAM OS NEGÓCIOS E A RENTABILIDADE DA UNIDADE.	PODEM INCREMENTAR POUCO OS NEGÓCIOS E RENTABILIDADE DA UNIDADE.	PODEM INCREMENTAR MUITO OS NEGÓCIOS E A RENTABILIDADE DA UNIDADE.
<b>11</b>	Na sua opinião, a análise do potencial da praça (local da unidade de trabalho) e da concorrência: com a utilização do COD ficou:	DIFICULTADA	INDIFERENTE	POUCO FACILITADA	MUITO FACILITADA
<b>12</b>	A venda de produtos e serviços, com a utilização das “dicas” do COD, ficou:	DIFICULTADA	INDIFERENTE	POUCO FACILITADA	MUITO FACILITADA
<b>13</b>	Segundo sua observação, a gestão do parque tecnológico do seu local de trabalho com a utilização do COD ficou:	DIFICULTADA	INDIFERENTE	POUCO FACILITADA	MUITO FACILITADA
<b>14</b>	A definição de atividades, atribuições e rotinas de cada segmento contidas no COD:	ATRAPALHA SEU TRABALHO	NÃO INTERFERE NO SEU TRABALHO	AJUDA UM POUCO O SEU TRABALHO	AJUDA MUITO O SEU TRABALHO
<b>15</b>	De acordo com sua observação, o processo de busca de informações após o treinamento “Gestores de Sucesso” ficou:	MAIS COMPLEXO	NÃO SE ALTEROU	POUCO MAIS SIMPLES.	BASTANTE SIMPLIFICADO
<b>16</b>	Na sua avaliação, após sua participação no treinamento “Gestores de Sucesso” seu desempenho profissional:	PIOROU	PERMANECEU	MELHOROU POUCO	MELHOROU MUITO

<b>17</b>	Após sua participação no treinamento Gestores de Sucesso o seu nível de utilização do Sistema COD:	REDUZIU	SE MANTEVE	AUMENTOU POUCO	AUMENTOU MUITO
<b>18</b>	Com relação à sua equipe/colegas de trabalho, com os conhecimentos adquiridos no treinamento "Gestores de Sucesso você:	NÃO RECEBEU QUALQUER CONHECIMENTO RELEVANTE PARA COMPARTILHAR	NÃO COMPARTILHOUS OS CONHECIMENTOS	AUXILIOU POUCO OUTROS COLEGAS A BUSCAR INFORMAÇÕES	AUXILIOU MUITO OUTROS COLEGAS A BUSCAR INFORMAÇÕES
<b>19</b>	Na sua percepção o treinamento "Gestores de Sucesso":	PREJUDICOU SUA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.	NÃO FEZ DIFERENÇA NA SUA FORMAÇÃO PROFISSIONAL	AJUDOU POUCO A FORMAÇÃO PROFISSIONAL.	REPRESENTOU UM INVESTIMENTO NA SUA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

**Observações e/ou Comentários:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

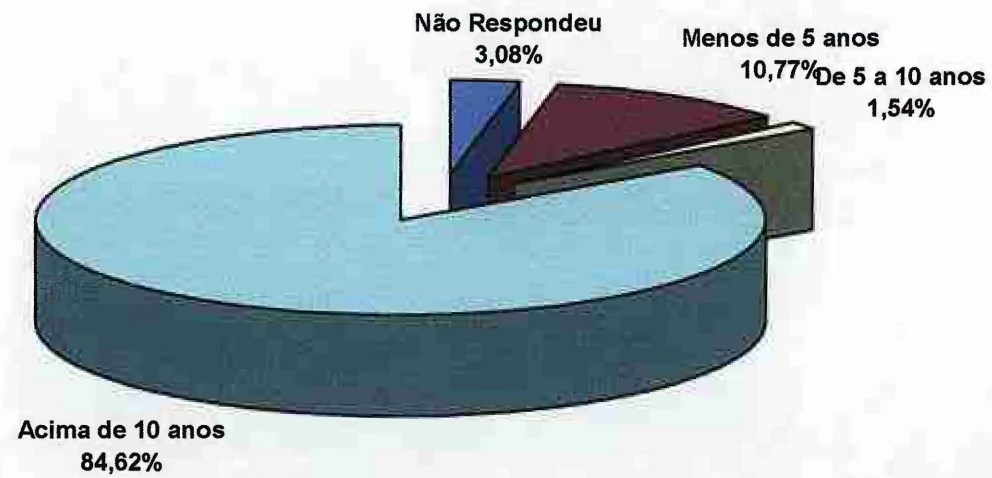
---

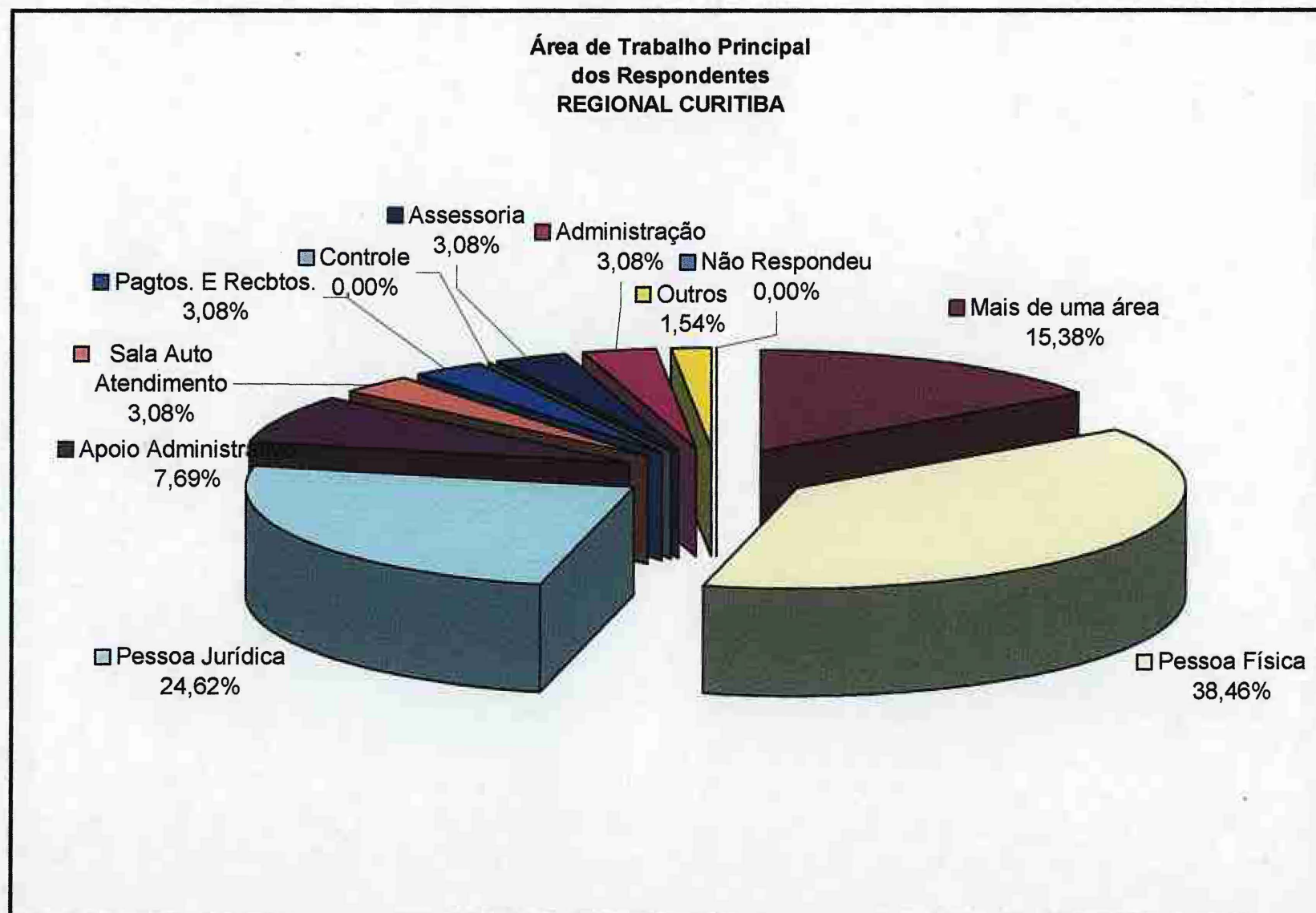
## QUESTIONÁRIO - REGIONAL CURITIBA

Questões		1	2	3	4	NR	Perspectiva
1	Na sua opinião, a Gestão de Negócios com a utilização do Sistema COD ficou:	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Estratégia e Operações
		0,00%	3,08%	30,77%	66,15%	0,00%	
2	Na sua avaliação, a condução dos Processos de trabalho com a utilização do Sistema COD ficou:	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Processos Internos
		0,00%	6,15%	30,77%	61,54%	1,54%	
3	Na sua percepção, o processo de Gestão de Pessoas com a utilização do Sistema COD ficou:	dificultado	Indiferente	pouco facilitado	muito facilitado	Não respondeu	Satisfação do Funcionário
		0,00%	21,54%	33,85%	43,08%	1,54%	
4	Na sua avaliação, o Gerenciamento de ativos, com a utilização do Sistema COD ficou:	dificultado	Indiferente	pouco facilitado	muito facilitado	Não respondeu	Processos Internos
		0,00%	4,62%	24,62%	69,23%	1,54%	
5	Na sua opinião, o planejamento estratégico da agência ou do seu local de trabalho com a utilização do sistema COD ficou:	dificultado	Indiferente	pouco facilitado	muito facilitado	Não respondeu	Processos Internos
		0,00%	7,69%	23,08%	67,69%	1,54%	
6	Na sua opinião, a gestão do orçamento com a utilização do sistema COD ficou...	dificultada	Indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Resultado economico
		0,00%	21,54%	20,00%	55,38%	3,08%	
7	Na sua percepção, o gerenciamento e controle dos volumes de vendas em relação às metas estabelecidas com a utilização do Sistema COD ficou:	dificultado	Indiferente	pouco facilitado	muito facilitado	Não respondeu	Estratégia e Operações
		0,00%	16,92%	35,38%	46,15%	1,54%	
8	Na sua opinião, o atendimento ao cliente na agência com a utilização do sistema COD ficou:	dificultado	Indiferente	pouco facilitado	muito facilitado	Não respondeu	Satisfação do Cliente
		0,00%	40,00%	46,15%	12,31%	1,54%	
9	Segundo sua experiência, a organização e manutenção do ambiente de atendimento ao cliente com a utilização do COD (caderno de excelência) ficou:	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Satisfação do Cliente
		0,00%	9,23%	53,85%	35,38%	1,54%	
10	Na sua avaliação, a utilização do conhecimento e das experiências bem sucedidas nas demais agências, contidas no COD:	podem atrapalhar os negócios e a rentabilidade da unidade.	não alteram os negócios e a rentabilidade da unidade.	podem incrementar pouco os negócios e rentabilidade da unidade.	podem incrementar muito os negócios e a rentabilidade da unidade.	Não respondeu	Resultado economico
		0,00%	3,08%	33,85%	63,08%	0,00%	

Questões		1	2	3	4	NR	Perspectiva
11	Na sua opinião, a análise do potencial da praça (local da unidade de trabalho) e da concorrência: com a utilização do COD ficou:	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Estratégia e Operações
		0,00%	13,85%	30,77%	55,38%	0,00%	
12	A venda de produtos e serviços, com a utilização das “dicas” do COD, ficou:	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Estratégia e Operações
		0,00%	16,92%	46,15%	35,38%	1,54%	
13	Segundo sua observação, a gestão do parque tecnológico do seu local de trabalho com a utilização do COD ficou...	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Satisfação do Cliente
		1,54%	23,08%	27,69%	46,15%	1,54%	
14	A definição de atividades, atribuições e rotinas de cada segmento contidas no COD:	atrapalha seu trabalho	não interfere no seu trabalho	ajuda um pouco o seu trabalho	ajuda muito o seu trabalho	Não respondeu	Satisfação do Funcionário
		0,00%	7,69%	52,31%	36,92%	3,08%	
15	De acordo com sua observação, o processo de busca de informações após o treinamento “Gestores de Sucesso” ficou:	mais complexo	não se alterou	pouco mais simples.	bastante simplificado.	Não respondeu	Treinamento
		0,00%	3,08%	40,00%	56,92%	0,00%	
16	Na sua avaliação, após sua participação no treinamento “Gestores de Sucesso” seu desempenho profissional:	piorou	permaneceu	melhorou pouco	melhorou muito	Não respondeu	Treinamento
		0,00%	9,23%	55,38%	35,38%	0,00%	
17	Após sua participação no treinamento Gestores de Sucesso o seu nível de utilização do Sistema COD:	reduziu	se manteve	aumentou pouco	aumentou muito	Não respondeu	Treinamento
		0,00%	20,00%	63,08%	15,38%	1,54%	
18	Com relação à sua equipe/colegas de trabalho, com os conhecimentos adquiridos no treinamento “Gestores de Sucesso” você:	não recebeu qualquer conhecimento relevante para compartilhar	não compartilhou os conhecimentos	auxiliou pouco outros colegas a buscar informações	auxiliou muito outros colegas a buscar informações	Não respondeu	Treinamento
		0,00%	6,15%	60,00%	32,31%	1,54%	
19	Na sua percepção o treinamento “Gestores de Sucesso”	prejudicou sua formação profissional.	não fez diferença na sua formação profissional	ajudou pouco a formação profissional	representou um investimento na sua formação profissional.	Não respondeu	Treinamento
		0,00%	6,15%	21,54%	70,77%	1,54%	
Média das Respostas		0,08%	12,63%	38,38%	47,61%	1,30%	100,00%

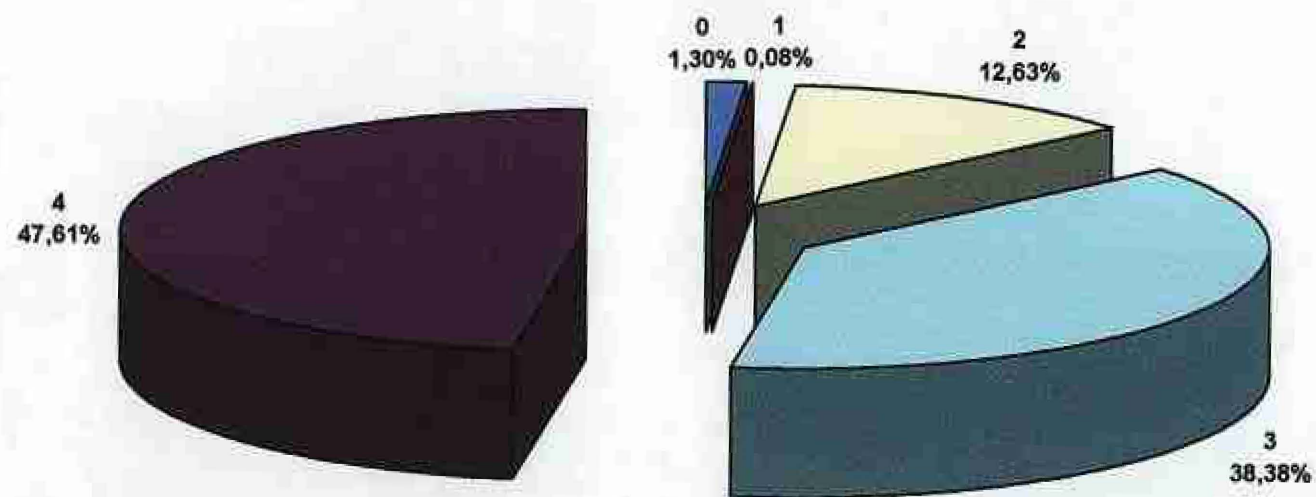
**Tempo de Banco  
REGIONAL CURITIBA**



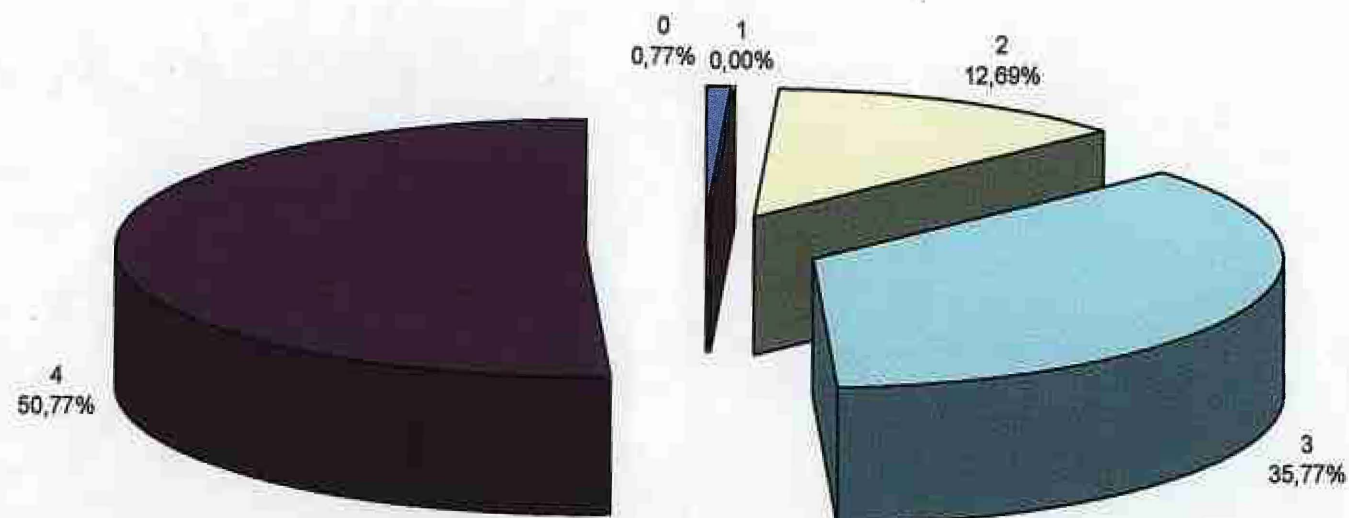




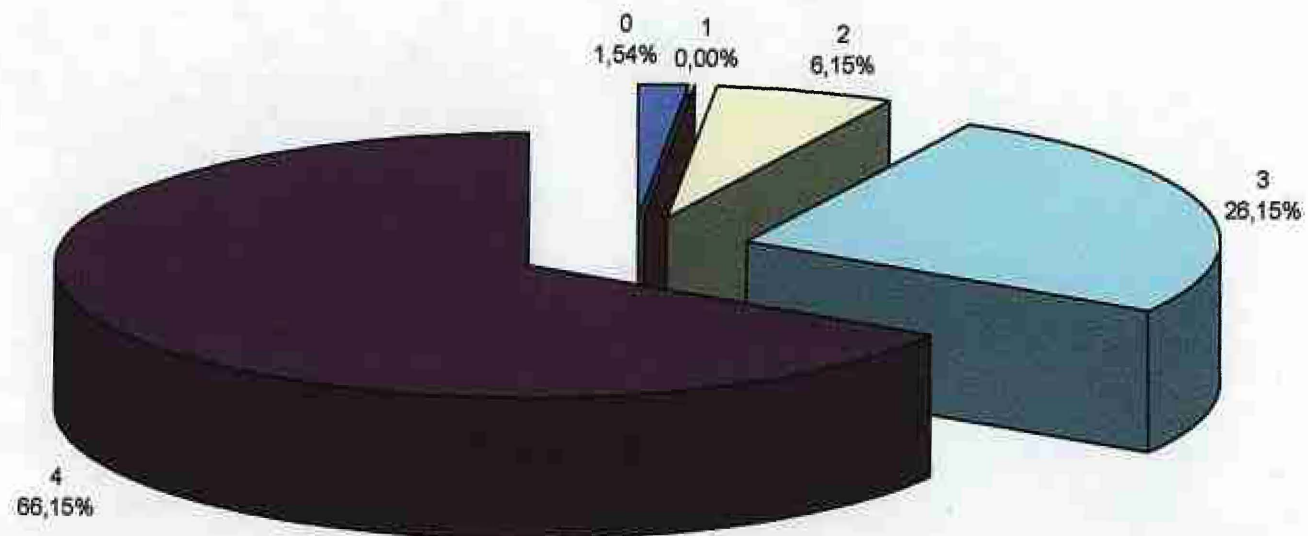
**Média de Resposta das Alternativas  
REGIONAL CURITIBA**



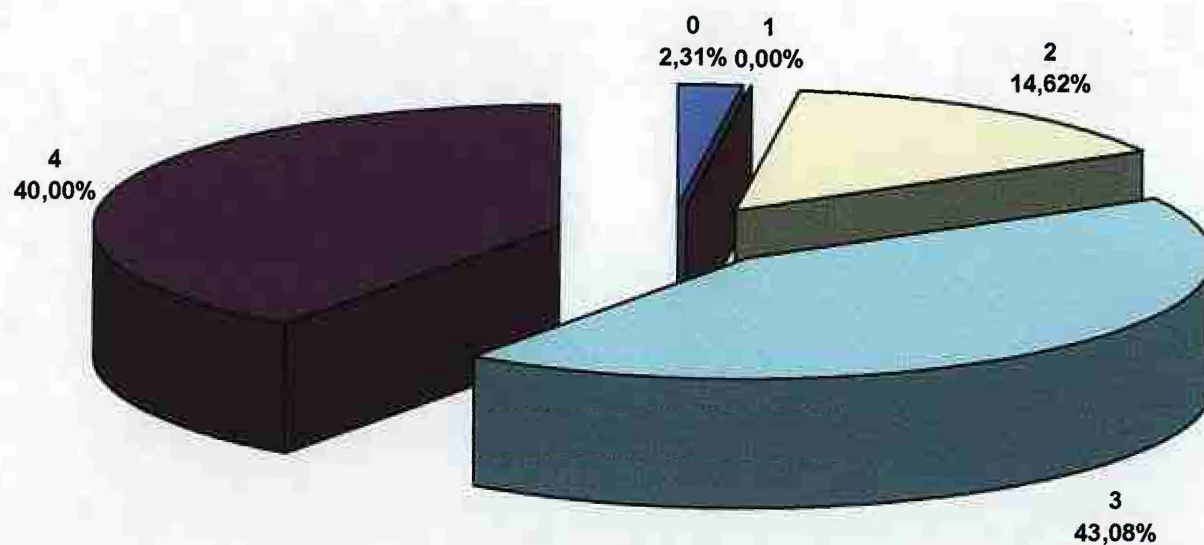
**Média da Perspectiva Estratégia e Operações  
REGIONAL CURITIBA**



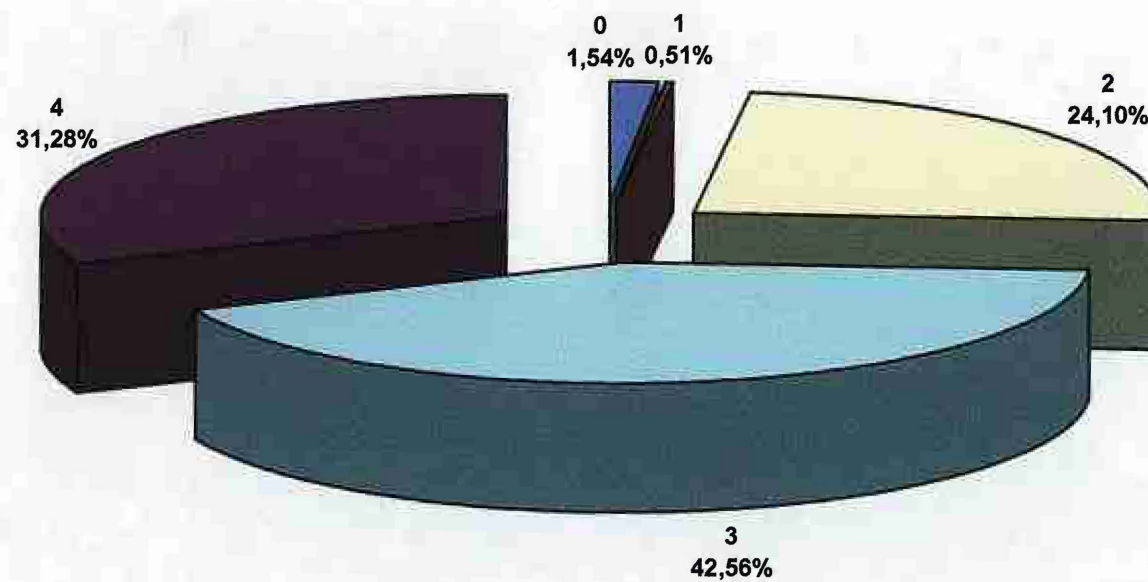
**Média da Perspectiva Processos Internos  
REGIONAL CURITIBA**



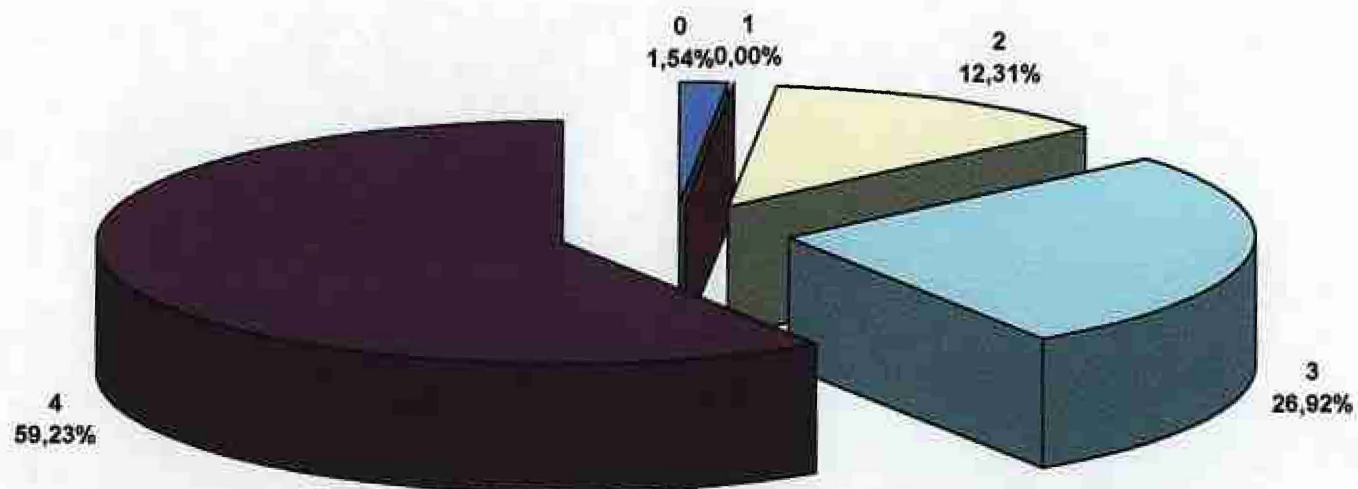
**Média da Perspectiva Satisfação do Funcionário  
REGIONAL CURITIBA**



**Média da Perspectiva Satisfação do Cliente  
REGIONAL CURITIBA**

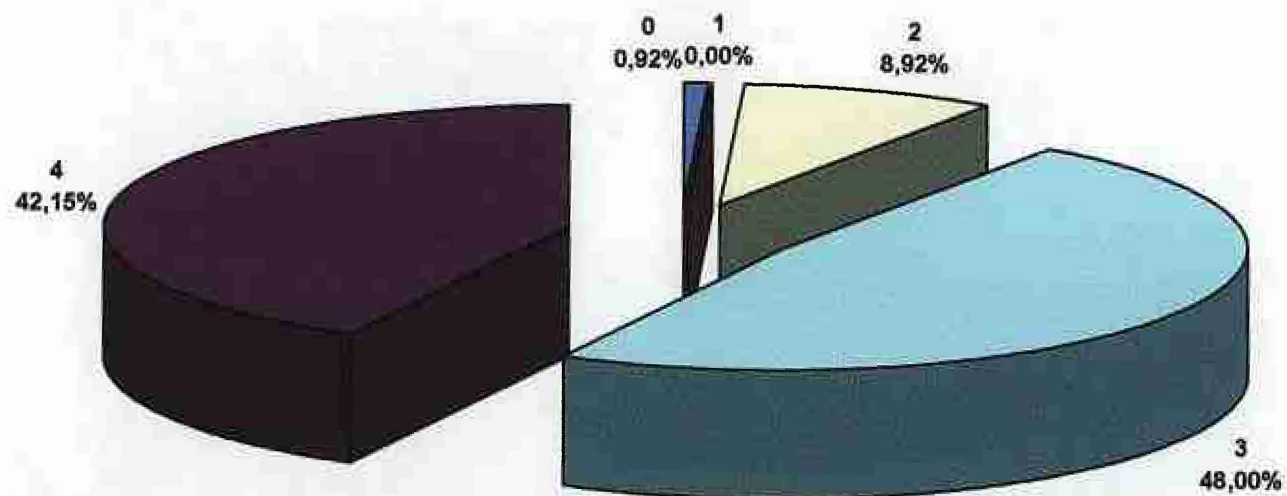


**Média da Perspectiva Resultado Econômico  
REGIONAL CURITIBA**





**Média da Perspectiva Treinamento  
REGIONAL CURITIBA**

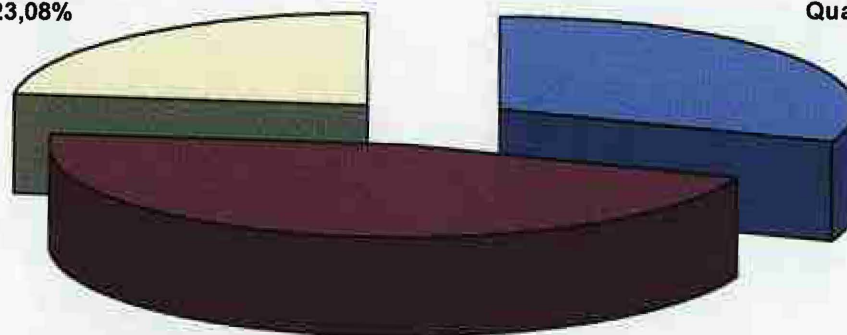


### Forças Propulsoras REGIONAL CURITIBA

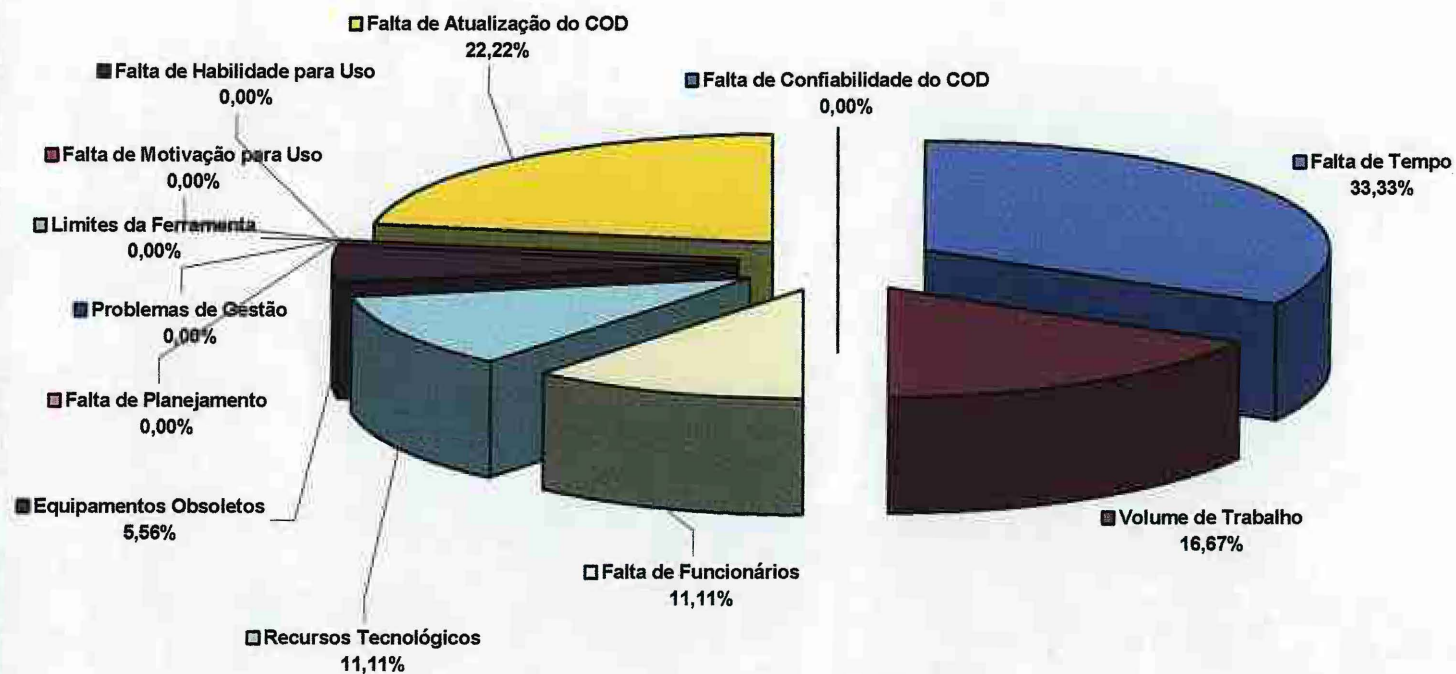
Incremento do  
Desempenho  
23,08%

Qualidade do Sistema COD  
30,77%

Qualidade do Treinamento  
46,15%



### Forças Restritivas REGIONAL CURITIBA

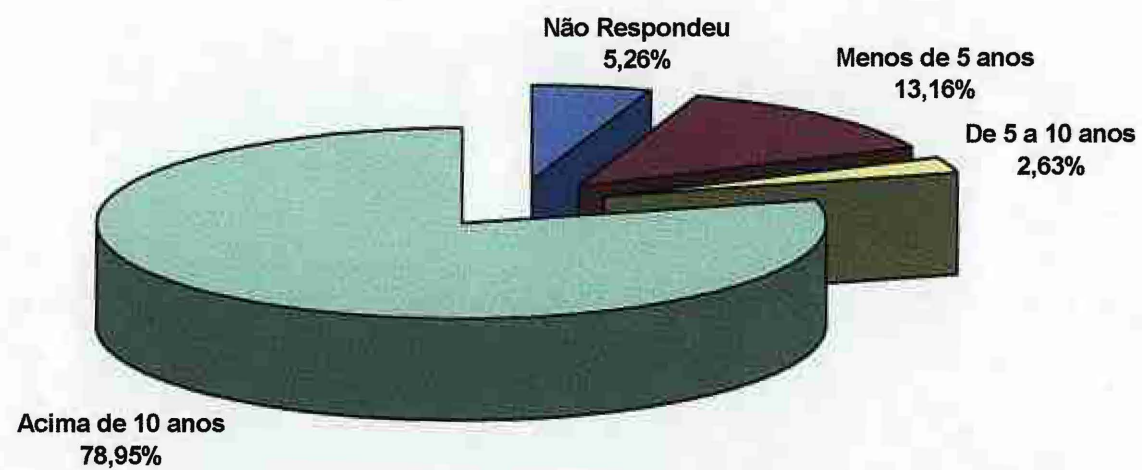


## QUESTIONÁRIO - REGIONAL SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

Questões		1	2	3	4	NR	Perspectiva
1	Na sua opinião, a Gestão de Negócios com a utilização do Sistema COD ficou:	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Estratégia e Operações
		0,00%	10,53%	26,32%	63,16%	0,00%	
2	Na sua avaliação, a condução dos Processos de trabalho com a utilização do Sistema COD ficou:	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Processos Internos
		0,00%	7,89%	28,95%	60,53%	2,63%	
3	Na sua percepção, o processo de Gestão de Pessoas com a utilização do Sistema COD ficou:	dificultado	Indiferente	pouco facilitado	muito facilitado	Não respondeu	Satisfação do Funcionário
		0,00%	18,42%	31,58%	50,00%	0,00%	
4	Na sua avaliação, o Gerenciamento de ativos, com a utilização do Sistema COD ficou:	dificultado	Indiferente	pouco facilitado	muito facilitado	Não respondeu	Processos Internos
		0,00%	5,26%	23,68%	71,05%	0,00%	
5	Na sua opinião, o planejamento estratégico da agência ou do seu local de trabalho com a utilização do sistema COD ficou:	dificultado	Indiferente	pouco facilitado	muito facilitado	Não respondeu	Processos Internos
		0,00%	10,53%	31,58%	57,89%	0,00%	
6	Na sua opinião, a gestão do orçamento com a utilização do sistema COD ficou...	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Resultado economico
		0,00%	13,16%	34,21%	50,00%	2,63%	
7	Na sua percepção, o gerenciamento e controle dos volumes de vendas em relação às metas estabelecidas com a utilização do Sistema COD ficou:	dificultado	Indiferente	pouco facilitado	muito facilitado	Não respondeu	Estratégia e Operações
		0,00%	13,16%	39,47%	47,37%	0,00%	
8	Na sua opinião, o atendimento ao cliente na agência com a utilização do sistema COD ficou:	dificultado	Indiferente	pouco facilitado	muito facilitado	Não respondeu	Satisfação do Cliente
		2,63%	36,84%	39,47%	21,05%	0,00%	
9	Segundo sua experiência, a organização e manutenção do ambiente de atendimento ao cliente com a utilização do COD (caderno de excelência) ficou:	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Satisfação do Cliente
		2,63%	13,16%	34,21%	44,74%	5,26%	
10	Na sua avaliação, a utilização do conhecimento e das experiências bem sucedidas nas demais agências, contidas no COD:	podem atrapalhar os negócios e a rentabilidade da unidade.	não alteram os negócios e a rentabilidade da unidade.	podem incrementar pouco os negócios e rentabilidade da unidade.	podem incrementar muito os negócios e a rentabilidade da unidade.	Não respondeu	Resultado econômico
		0,00%	2,63%	21,05%	76,32%	0,00%	

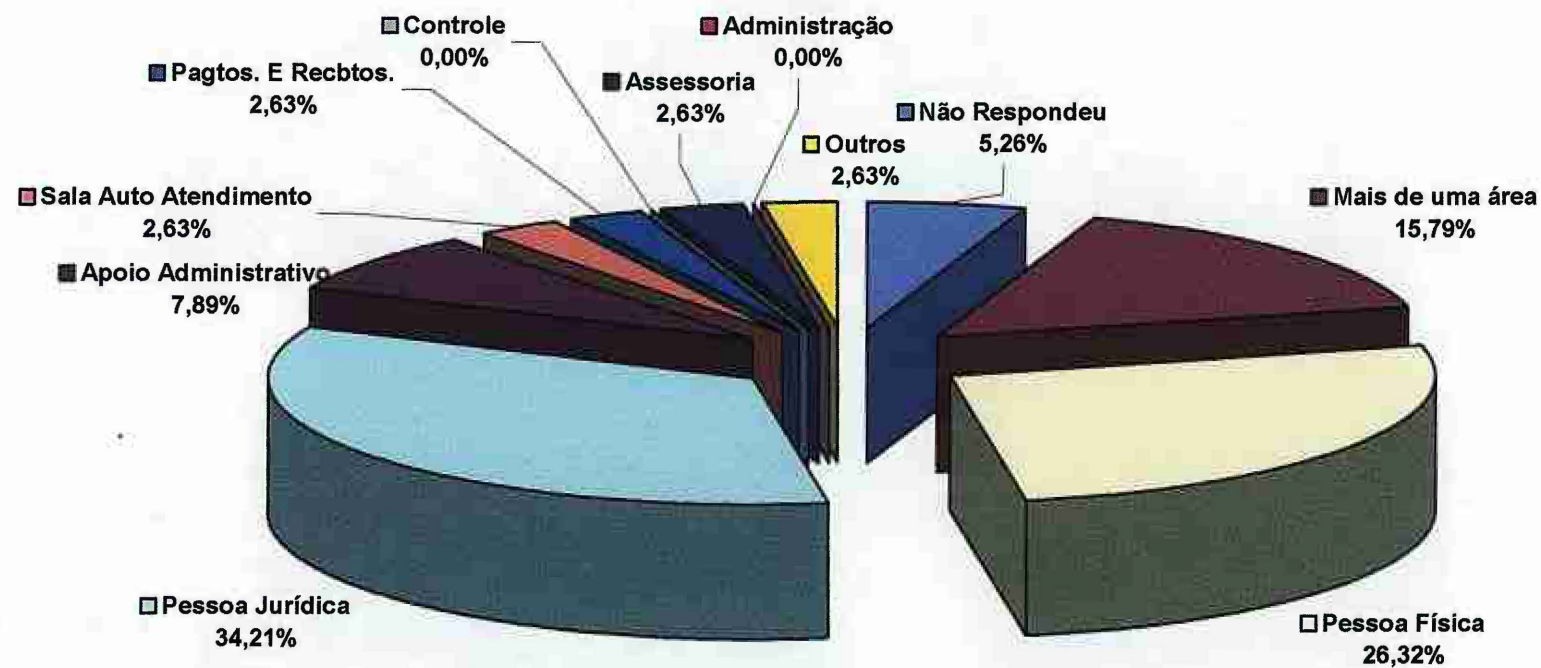
Questões		1	2	3	4	NR	Perspectiva
11	Na sua opinião, a análise do potencial da praça (local da unidade de trabalho) e da concorrência: com a utilização do COD ficou:	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Estratégia e Operações
		0,00%	15,79%	34,21%	50,00%	0,00%	
12	A venda de produtos e serviços, com a utilização das "dicas" do COD, ficou:	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Estratégia e Operações
		0,00%	13,16%	44,74%	42,11%	0,00%	
13	Segundo sua observação, a gestão do parque tecnológico do seu local de trabalho com a utilização do COD ficou...	dificultada	indiferente	pouco facilitada	muito facilitada	Não respondeu	Satisfação do Cliente
		0,00%	21,05%	39,47%	39,47%	0,00%	
14	A definição de atividades, atribuições e rotinas de cada segmento contidas no COD:	atrapalha seu trabalho	não interfere no seu trabalho	ajuda um pouco o seu trabalho	ajuda muito o seu trabalho	Não respondeu	Satisfação do Funcionário
		0,00%	15,79%	36,84%	47,37%	0,00%	
15	De acordo com sua observação, o processo de busca de informações após o treinamento "Gestores de Sucesso" ficou:	mais complexo	não se alterou	pouco mais simples.	bastante simplificado.	Não respondeu	Treinamento
		2,63%	2,63%	31,58%	63,16%	0,00%	
16	Na sua avaliação, após sua participação no treinamento "Gestores de Sucesso" seu desempenho profissional:	piorou	permaneceu	melhorou pouco	melhorou muito	Não respondeu	Treinamento
		0,00%	10,53%	36,84%	52,63%	0,00%	
17	Após sua participação no treinamento Gestores de Sucesso o seu nível de utilização do Sistema COD:	reduziu	se manteve	aumentou pouco	aumentou muito	Não respondeu	Treinamento
		0,00%	13,16%	39,47%	47,37%	0,00%	
18	Com relação à sua equipe/colegas de trabalho, com os conhecimentos adquiridos no treinamento "Gestores de Sucesso" você:	não recebeu qualquer conhecimento relevante para compartilhar	não compartilhou os conhecimentos	auxiliou pouco outros colegas a buscar informações	auxiliou muito outros colegas a buscar informações	Não respondeu	Treinamento
		5,26%	2,63%	39,47%	52,63%	0,00%	
19	Na sua percepção o treinamento "Gestores de Sucesso"	prejudicou sua formação profissional.	não fez diferença na sua formação profissional	ajudou pouco a formação profissional	representou um investimento na sua formação profissional.	Não respondeu	Treinamento
		0,00%	5,26%	15,79%	78,95%	0,00%	
Média das Respostas		0.69%	12.19%	33.10%	53.46%	0.55%	100.00%

**Tempo de Banco  
REGIONAL SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**

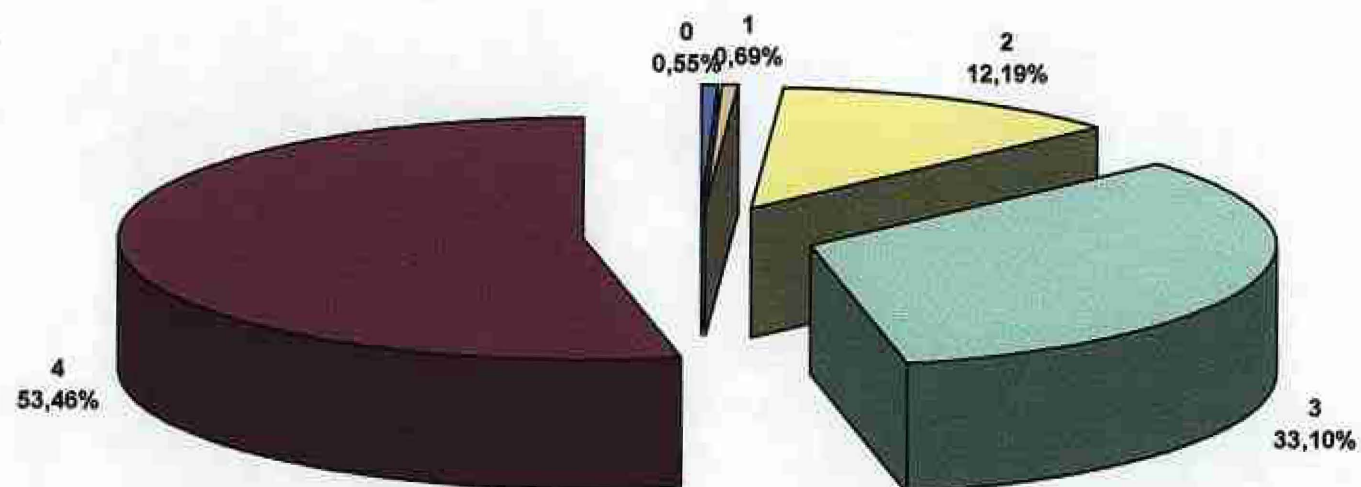




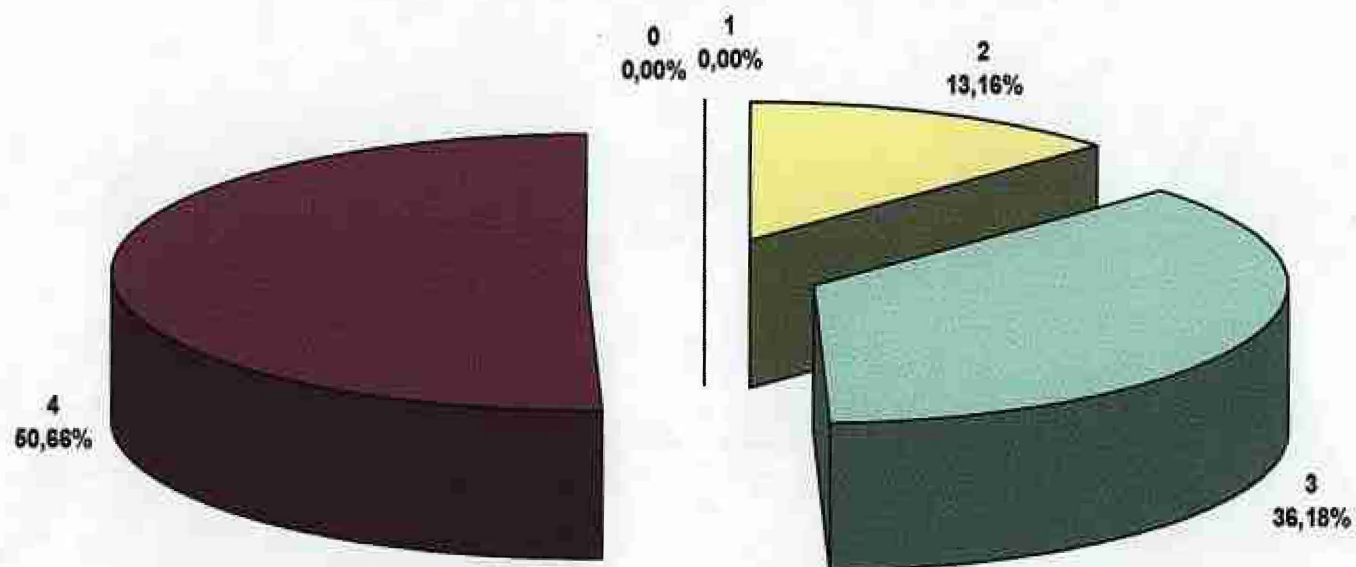
# Área de Trabalho Principal dos Respondentes REGIONAL SÃO JOSÉ DOS PINHAIS



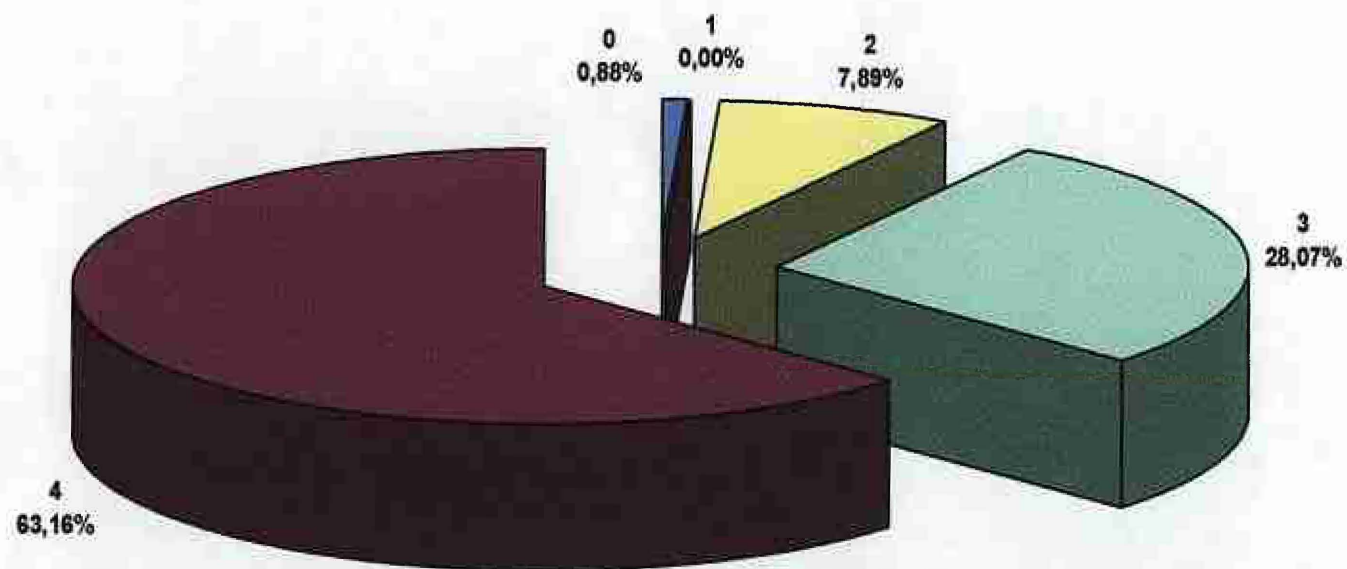
**Média de Resposta das Alternativas  
REGIONAL SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**



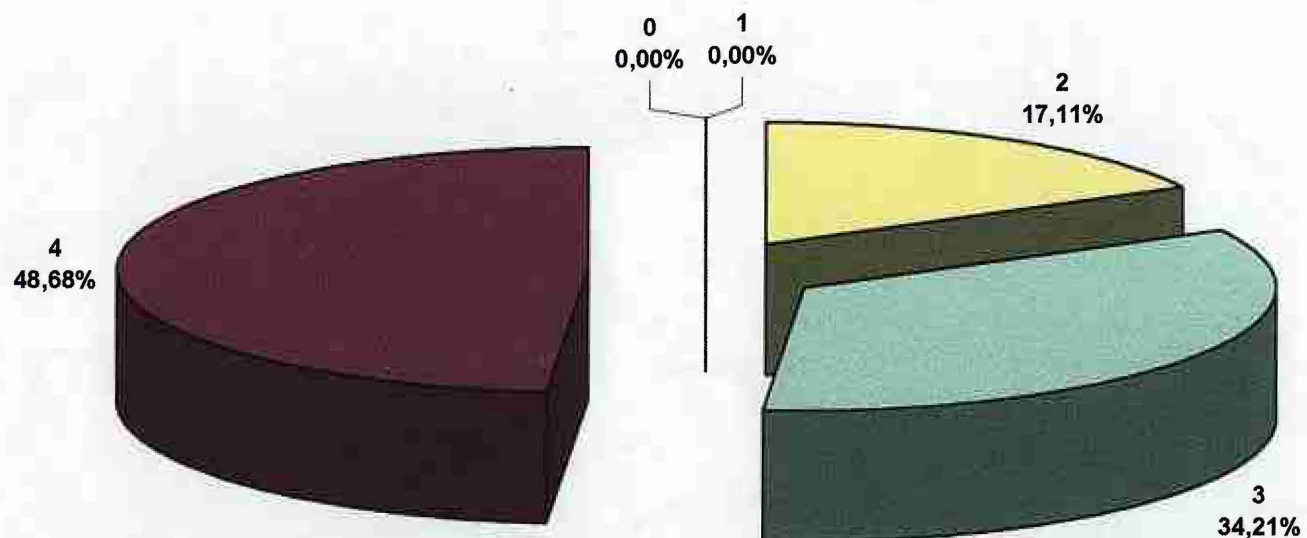
**Média da Perspectiva Estratégia e Operações  
REGIONAL SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**



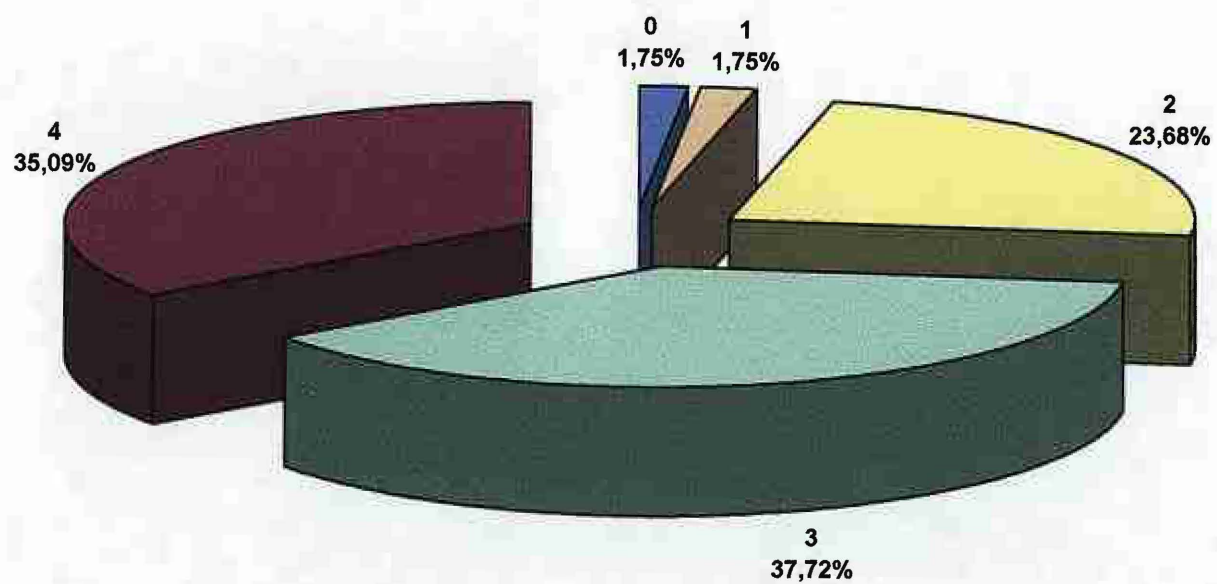
**Média da Perspectiva Processos Internos  
REGIONAL SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**



**Média da Perspectiva Satisfação do Funcionário  
REGIONAL SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**

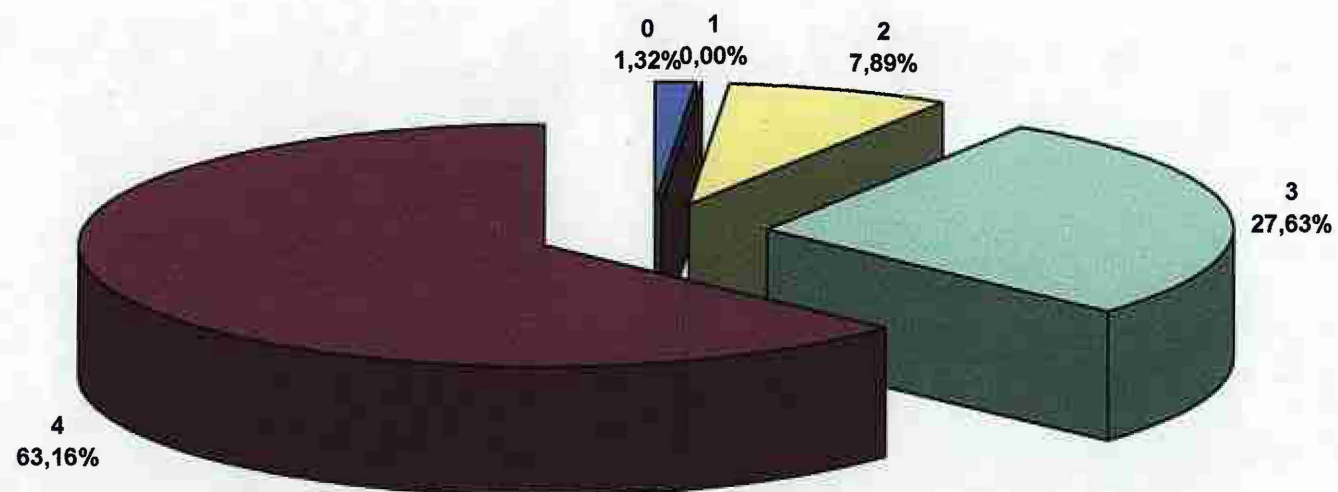


**Média da Perspectiva Satisfação do Cliente  
REGIONAL SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**

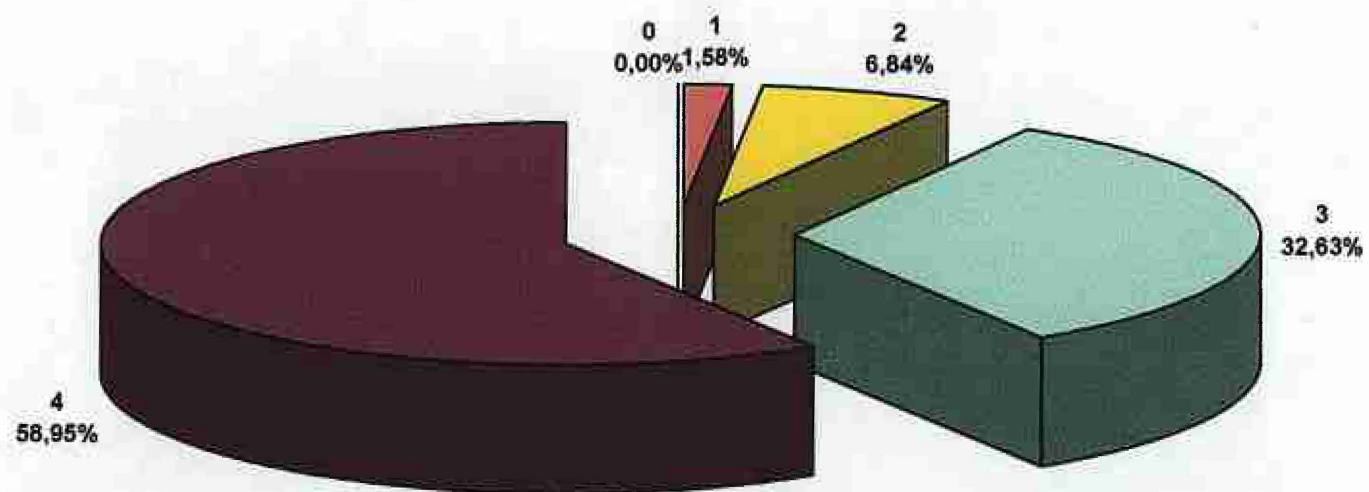




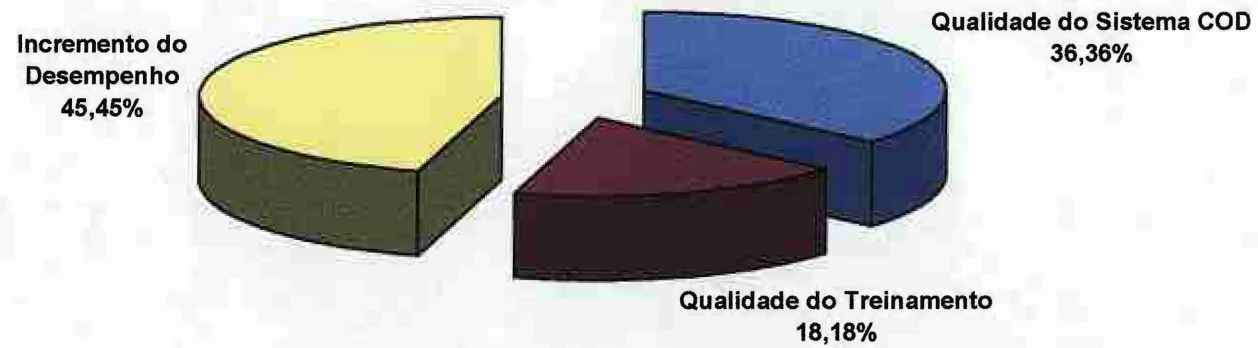
**Média da Perspectiva Resultado Econômico  
REGIONAL SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**



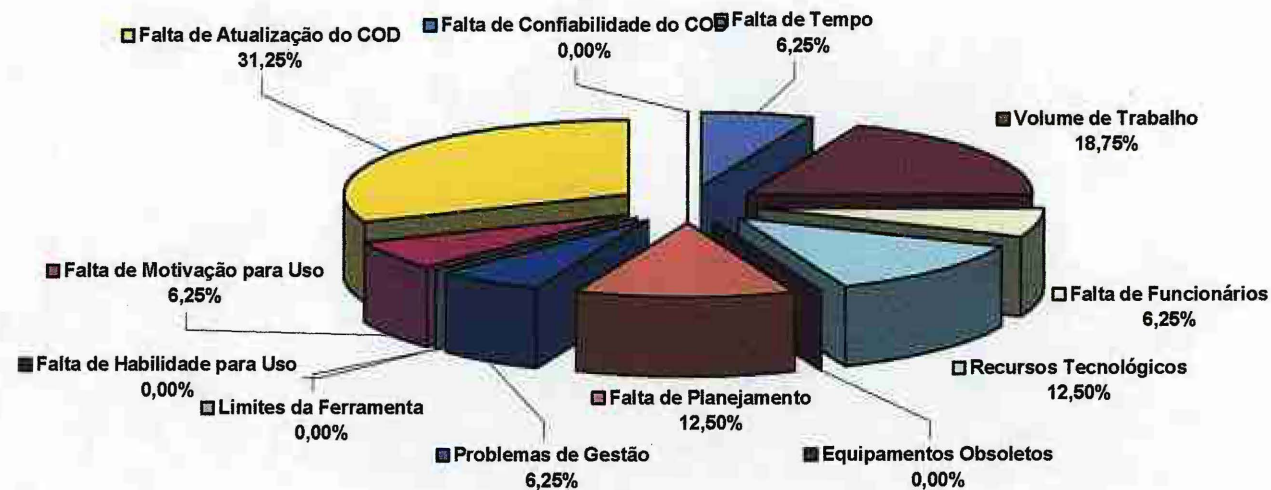
**Média da Perspectiva Treinamento  
REGIONAL SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**



**Forças Propulsoras  
REGIONAL SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**



**Forças Restritivas  
REGIONAL SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. - A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard – Rio de Janeiro, CAMPUS, 1997.

KLEIN, David A. A Gestão Estratégica do Capital Intelectual – Recursos para a economia baseada em conhecimento, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

KLEINER, Art; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard; ROTH, George; SENGE, Peter; SMITH Bryan. A Dança das Mudanças, Rio de Janeiro, Campus, 2000.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização , São Paulo, Atlas, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de Conhecimento na Empresa – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação, Rio de Janeiro Campus, 1997.

RICHARDSON, Robert et alli. Pesquisa Social : métodos e técnicas, São Paulo, Atlas, 1989.

SENGE, Peter. A quinta Disciplina – Caderno de Campo, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

SENGE, Peter. A quinta disciplina – Arte e Prática da Organização que aprende, São Paulo, Best Seller, 1990.

STEWART, Thomas A. – Capital Intelectual – A Nova vantagem Competitiva das Empresas – Rio de Janeiro, CAMPUS, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação, São Paulo, Atlas, 1987.

WARDMAN, Kellie T (org). Criando Organizações que aprendem, São Paulo, Futura, 1996.

YIN, Robert. Case study research-design and methods, Beverly Hills: Sage, 1987.

\_\_\_\_\_ Construindo o Futuro – PLR – Participação Nos Lucros e Resultados – 1998, BANCO DO BRASIL – TECNOLOGIA EM TALENTOS.

\_\_\_\_\_ [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br), Home Page do Banco do Brasil.

\_\_\_\_\_ GESTORES DE SUCESSO – roteiro do educador – 2002 - UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL.